

**Caracterización de los recursos, capacidades, problemáticas y desempeño de los
restaurantes Mipymes de los barrios Santa Isabel y San Fernando Viejo en Santiago
de Cali.**

Francisney Vera Jaramillo.

**Universidad del Valle
Facultad de Ciencias de la Administración
Maestría en Administración
Santiago de Cali, 2017**

**Caracterización de los recursos, capacidades, problemáticas y desempeño de los
restaurantes Mipymes de los barrios Santa Isabel y San Fernando Viejo en Santiago
de Cali.**

Francisney Vera Jaramillo

Trabajo de Investigación presentado
para optar al título de Magister en Administración.

Director: Edgar Julián Gálvez Albarracín. Ph.D.

**Universidad del Valle
Facultad de Ciencias de la Administración
Maestría en Administración
Santiago de Cali, 2017**

Nota de aceptación

Jurado

Santiago de Cali, 2017

Dedicatoria

A mi hija María Camila, a mi Madre y mi Esposo a quienes les observo la felicidad en sus rostros y veo mi razón de ser.

Al profesor Edgar Julián Gálvez, un gran ser humano, gracias por apoyarme, por creer en mí, por su valiosa dirección y asesoría en el desarrollo de esta investigación.

CONTENIDO

	PAG.
Introducción	1
1. Problema de Investigación	3
1.1 Planteamiento del Problema	3
1.2 Formulación de Problema	4
2. Objetivos	4
2.1 Objetivo general	4
2.2 Objetivos específicos	4
3. Justificación	5
4. Marco de Referencia	6
4.1 Marco Teórico	6
4.2 Estudios previos sobre recursos y capacidades y desempeño empresarial	14
4.3 Marco Contextual de las Mipymes en Colombia	17
4.3.1 Marco Legal	17
4.3.2 Entidades de apoyo a las Mipymes a nivel nacional regional y local	18
4.3.3. Situación y perspectivas del Sector Gastronómico a nivel nacional y local	21
5. Metodología de la Investigación	26
6. Resultados y Discusión	29
6.1. Resultados descriptivos	29
6.1.1. Factores demográficos de los propietarios y/o gerentes.	29
6.1.2. Características, recursos, capacidades y prácticas organizacionales de las empresas objeto de estudio.	42
6.1.3. Principales factores competitivos del sector de la actividad estudio.	45
6.1.4. Resultados de innovación en los restaurantes objeto de estudio.	46
6.2. Resultados de rendimiento en los restaurantes objeto de estudio.	46

6.3. Resultados inferenciales	47
7. Conclusiones y Recomendaciones	50
7.1. Factores demográficos de los empresarios y las empresas, motivaciones para emprender y competitividad en el sector de actividad	50
7.2. Recursos, capacidades y prácticas administrativas	51
7.3. Actividad innovadora de las empresas	54
7.4. Desempeño	55
8. Limitaciones de la investigación y futuros trabajos	58
9. Referencias bibliográficas	59
10. Anexos	61

INDICE DE TABLAS

Tabla No. 1. Entidades y programas de apoyo al desarrollo de las Mipymes.	19
Tabla No. 2. Algunas tendencias internacionales y nacionales en el sector gastronómico	23
Tabla No. 3. Resumen de la metodología de la Investigación.	27
Tabla No. 4. Motivos y grado de importancia para iniciar la empresa	33
Tabla No. 5. Grado de Importancia en áreas de capacitación.	37
Tabla No. 6. Dificultades a las que se enfrenta actualmente en los negocios encuestados.	38
Tabla No. 7. Establecimiento de Alianzas con otros restaurantes.	41
Tabla No. 8. Acuerdos de cooperación	41
Tabla No. 9. Posición tecnológica de los restaurantes.	42
Tabla No. 10. Tecnología de información y comunicaciones –Tics en los restaurantes.	44
Tabla No. 11. Fuerzas competitivas en el sector de actividad	45
Tabla No. 12. Innovación	46
Tabla No. 13. Rendimiento	47
Tabla No. 14. Rendimiento frente a planeación estratégica	48
Tabla No. 15. Rendimiento frente a Nivel de formación académica.	48

INDICE DE GRÁFICAS

Gráfica No. 1. Participación porcentual de los restaurantes más importantes de la ciudad de Cali según zonas de ubicación. Año 2008.	24
Gráfica No. 2. Principales lugares de concentración de los restaurantes de manteles más representativos de la ciudad de Cali año 2008.	24
Gráfica No. 3. Rangos de edad de los propietarios y/o gerentes.	29
Gráfica No. 4. Género del propietario y/o gerente	30
Gráfica No. 5. Nivel de formación académica del propietario y/o gerente de la empresa	31
Gráfica No. 6. Formación del propietario y /o gerente en gastronomía o áreas administrativas.	32
Gráfica No. 7. Prioridad del propietario y/o Gerente de cara al futuro del restaurante.	34
Gráfica No. 8. Número de Empleados en los años 2014 y 2015	34
Gráfica No. 9. Tendencia en número de empleados hacia el año 2016	35
Gráfica No. 10. Tiempo en meses de funcionamiento de la empresa.	36
Gráfica No. 11. Control mayoritario de la empresa.	36
Gráfica No. 12. Procesos Formales de Planeación Estratégica	39
Gráfica No. 13. Tiempo en el que se realiza la Planeación Estratégica	39
Gráfica No. 14. Qué tanto la gestión de la empresa se guía por su plan estratégico.	40
Gráfica No. 15. Disposición del restaurante de un certificado ISO 9000 o equivalentes.	43

Introducción

Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) constituyen la mayor parte de la demografía empresarial colombiana, así lo demuestra el Registro Único Empresarial y Social (Rues); en el país 94,7% de las empresas registradas son microempresas y 4.9% pequeñas y medianas. No cabe duda, las Mipymes participan de una manera fundamental en el sistema productivo colombiano, según Departamento Nacional de Estadísticas de Colombia, las Mipymes generan alrededor de 67% del empleo y aportan 28% del Producto Interno Bruto (Dane, 2013).

Históricamente la actividad económica de las Mipymes en el país se ha concentrado en sus principales ciudades como es el caso de Santiago de Cali que presenta una serie de ventajas competitivas y comparativas para el progreso de la actividad empresarial, como por ejemplo disponer de mano de obra calificada, una ubicación geográfica de fácil acceso, un entorno climático y cultural que permite el desarrollo de los emprendimientos entre otros aspectos, lo cual a su vez se puede traducir en mayor formalidad y productividad.

Uno de los sectores que ha mostrado un crecimiento importante en Colombia es el gastronómico, a la fecha hay cerca de 90.000 restaurantes en Colombia. De acuerdo con la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodres 2015), el sector tuvo en promedio un crecimiento en todo el país superior a 22%.¹

En la línea señalada es posible evidenciar que en la comuna No. 19 del occidente de la ciudad de Cali y específicamente en los barrios San Fernando y Santa Isabel, se ha venido desarrollando una especie de “clúster de restaurantes” en el cual se ubica una escuela de gastronomía, dos universidades, algunos supermercados que proveen insumos para la cocina y lógicamente varios restaurantes que atienden las necesidades alimentarias de los habitantes, de las personas que laboran en el lugar y de visitantes. Aunque no hay datos exactos sobre el

¹ Datos obtenidos en la siguiente página: www.larepublica.co/el-sector-gastronomico

número de restaurantes y los empleos generados por ellos una simple observación directa puede demostrar su importancia para la economía de la ciudad; sin embargo, también es importante resaltar que con frecuencia en la zona que se abren y cierran restaurantes sin saberse claramente sus características y cómo influyen ellas en su éxito o fracaso empresarial.

De acuerdo con todo lo señalado, en el marco de la teoría de recursos y capacidades la presente investigación busca poner de manifiesto los principales factores organizacionales de los restaurantes ubicados en el sector indicado y las características demográficas de sus propietarios o gerentes, para tratar de entender cómo influyen estos aspectos sobre el nivel de desempeño de dichas empresas.

El documento está estructurado de la siguiente manera: primero se presenta el problema de investigación, luego los objetivos del trabajo, los factores que justificaron su realización, el marco de referencia incluyendo el teórico y el contextual, la metodología de investigación, los resultados y discusión, las conclusiones y recomendaciones que se derivan, y por último las limitaciones del trabajo y posibles futuras averiguaciones que den continuidad a la presente.

1. Problema de Investigación

1.1. Planteamiento del Problema

La micro, pequeña y mediana empresa ha sido en los últimos años protagonista de numerosas investigaciones, debido a que son generadoras de empleo y por ende contribuyen al desarrollo económico y social del país, sin embargo, es poca la información sobre la forma en que aprovecha sus recursos y capacidades ya que la mayoría de trabajos se centran en el estudio de los factores de éxito en las empresas de mayor tamaño.

Como se ha dicho antes, las Mipymes juegan un papel importante en la economía de Colombia debido, pues representan al menos el 90% de las empresas a nivel nacional y generan el 73 % del empleo y el 53% de la producción bruta de los sectores: industrial, comercial y de servicios, sin embargo, ellas enfrentan una serie de problemas que estancan su desarrollo (Dane, 2013) los cuales podrían estar ligados a la disposición de recursos y capacidades y al uso que hagan de ellos.

El objeto de este trabajo es entonces describir y analizar los recursos, capacidades y prácticas administrativas de los restaurantes de Cali y tratar de entender cómo influye ello sobre su desempeño, para ello se realiza un estudio sobre una muestra de 39 Mipymes de este tipo en un sector específico de la ciudad.

La presente investigación busca ampliar la literatura sobre las micro, pequeñas y medianas empresas y para que posteriormente sus resultados permitan a los empresarios, la academia y el sector gubernamental desarrollar programas de fortalecimiento organizacional.

1.2. Formulación del problema

Coherentemente con lo señalado antes la siguiente es la pregunta de investigación que guía este trabajo: ¿Cuáles son las principales características, recursos, capacidades y prácticas organizacionales de los restaurantes Mipymes ubicados en los barrios Santa Isabel y San Fernando de Santiago de Cali, y cómo influyen en su desempeño?

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Describir las principales características, recursos, capacidades y prácticas organizacionales de los restaurantes Mipymes ubicados en los barrios Santa Isabel y San Fernando de Santiago de Cali y cómo influyen en su desempeño.

2.2. Objetivos Específicos

De acuerdo con el objetivo general señalado, el trabajo busca de manera específica lo siguiente:

- Describir los principales factores demográficos de los propietarios o gerentes de los restaurantes, razones de creación de sus empresas, y sus expectativas frente a ellas.
- Describir los recursos, capacidades y prácticas administrativas de las empresas tales como: organización, planeación estratégica, acuerdos y alianzas de cooperación, certificación de normas ISO 9000 y capacitación de personal en las empresas objeto de estudio.
- Describir los principales factores competitivos en el sector de actividad.
- Describir la actividad innovadora en los restaurantes objeto de estudio.
- Describir los indicadores de desempeño o rendimiento en los restaurantes analizados.
- Describir los factores estudiados, los que influyen en el rendimiento de los restaurantes abordados.

3. Justificación

Esta investigación se justificó desde los siguientes aspectos:

Desde el punto de vista económico y social: como se ha señalado previamente el sector empresarial que se aborda en la investigación es generador de bienestar para sus usuarios al satisfacer sus necesidades y deseos de alimentación; por otra parte, provee puestos de trabajo para numerosas personas, siendo estas razones importantes para tratar de conocerlo más y apoyar su desarrollo.

Desde el punto de vista académico: el trabajo busca hacer nuevos aportes al conocimiento de las Mipymes colombianas y en particular en un sector económico de alta densidad demográfica, para lo que utiliza teorías y metodologías propias de las ciencias de la gestión tales como la de recursos y capacidades, y técnicas de investigación cuantitativa y cualitativa.

Desde el punto de vista de las motivaciones personales de la autora del trabajo: la experiencia investigativa y los conocimientos específicos sobre las Mipymes y el sector gastronómico adquiridos en el desarrollo del proyecto, le servirán para fortalecer sus competencias como docente y asesora empresarial.

4. Marco de Referencia

4.1 Marco Teórico

A continuación, se señalan los principales elementos teóricos y conceptuales que han guiado el desarrollo del trabajo y servido de base para elaborar la encuesta aplicada en esta investigación:

Recursos y Capacidades

La Teoría de Recursos y capacidades se originó en el año 1984, con la publicación del artículo «*The resource-based view of the firm*» del profesor Binger Wernerfelt (Fernández y Suárez, 1996).

Grant (1991) afirma que los recursos y capacidades de una empresa pueden aportar a que se establezca su identidad y generen sus estrategias, propiciando el aumento de la rentabilidad, además la ventaja competitiva y el crecimiento en las organizaciones son consecuencia de su control, por tanto, es necesario conocer, catalogar y valorar el efecto de los recursos y las capacidades de la empresa, desde lo organizacional y lo económico.

Según Barney (1991): “...para que un recurso tenga un papel fundamental en la empresa debe tener ciertas características tales como ser valioso y único con el ánimo de que aproveche las oportunidades y desintegre las amenazas del entorno de la empresa”.

Barney (citado por Fierro, Beltran, Mercado Peña-Cortes, Tapia, Hauenstein y Vargas-Chacoff, 2012) mencionan que los recursos pueden clasificarse en físicos, humanos y organizacionales. Los físicos son la tecnología, el equipo y las instalaciones; la localización geográfica y el acceso a las materias primas. Los humanos son el entrenamiento, la experiencia, el criterio, la inteligencia y las relaciones. Los principales recursos organizacionales incluyen la estructura formal, la planeación formal e informal, el control y la coordinación de los sistemas; las relaciones entre los grupos dentro de la empresa y entre la empresa y otros agentes de su ambiente.

De acuerdo con la clasificación que hizo Grant (1995) es posible distinguir recursos tangibles, intangibles y humanos en la organización. Barney (2001) establece que los recursos pueden ser considerados como una unión entre los activos tangibles e intangibles.

Los activos tangibles se identifican por tener una expresión material en forma de elementos productivos para la organización en los cuales se puede evidenciar el capital físico: terrenos, edificaciones, maquinaria, equipo, materias primas, etc., y el capital financiero: el dinero, valores, créditos y cuentas por cobrar, entre otros. Estos activos aparecen en el balance contable de la empresa. El papel de los activos tangibles es indispensable para el desarrollo de las actividades productivas y cada negocio procurará dotar de ellos en grado suficiente tanto en calidad como en cantidad.

Los activos intangibles son un conjunto de bienes inmateriales, representados en derechos, privilegios o ventajas de competencia que son valiosos porque contribuyen a un aumento en ingresos o utilidades por medio de su empleo en el ente económico, algunos ejemplos son: el valor de una marca, la evaluación de los conocimientos humanos, el saber hacer, el personal competitivo, la propiedad intelectual, el mantenimiento de la clientela y los conocimientos sobre el comportamiento del mercado, entre otros. Los recursos intangibles se tienen en cuenta en la contabilidad porque poseen la capacidad de generar beneficios económicos y creación de valor a futuro que pueden ser controlados por la entidad económica.

Teoría general de motivaciones hacia el emprendimiento

Albert Shapero (1985) manifestó: “No hay nada como una dislocación personal para impulsar una acción”, relacionándolo con el emprendimiento, se considera que la motivación de una persona para iniciar un negocio surge de la desestabilización que se genera por las diferentes situaciones que suceden en el diario vivir. Es frecuente que la creación de una nueva empresa ocurra entre personas que hayan sido afectadas por situaciones como haber sido despedidas, que sus hijos dejan el hogar para alcanzar su independencia, haber sido maltratadas o se sienten frustradas en sus trabajos.

Pero también puede ocurrir en personas con incentivos positivos como: el impulso de un amigo que dice: “vamos a hacerlo”, el cliente que dice: “te voy a dar un contrato”, por haber recibido una herencia o ganado una lotería, entre otros. Sin embargo, una vez se presenta la situación motivadora (negativa o positiva), el interrogante que surge es: ¿qué es lo que hace que unas personas creen empresas y otras no?, pues existe un gran “bache” entre el deseo y la acción y pocos toman la iniciativa de traducir un objetivo personal en una acción planificada.

Shapero (1985) afirma que son más propensas a la creación de empresas aquellas culturas que valoran el ser negociante, el emprendimiento y los comportamientos asociados a estas actividades como la independencia la innovación y la toma de riesgos.

Competitividad y Diamante de Porter

La OCDE (2005) define la competitividad como el grado en que un país, estado o región, desarrolla bienes o servicios en condiciones de mercado libre donde se afrontan mercados extranjeros, mejorando tanto la productividad de las empresas como los ingresos de la nación. Cada nación debe sobrevivir a las turbulencias empresariales que surgen producto de los cambios de hábitos del consumidor y como resultado de la globalización (Porter, 2006).

La competitividad siendo un concepto relevante en el medio empresarial, tomó mayor importancia con los aportes que realizó Porter, donde muestra a empresarios, directivos y estudiantes los conceptos y herramientas para crear y mantener la ventaja competitiva, esto es, el valor que una empresa logra crear para sus clientes. Introduce entonces un concepto innovador: la cadena de valor, que consiste en conocer las fuentes potenciales para crear ventajas sobre los competidores mediante el análisis de cada una de las actividades que se realizan en la empresa diseño, producción, comercialización y distribución de productos.

La cadena de valor de Porter permite a los directivos aislar las fuentes de valor que marcan el precio más competitivo, y los criterios para sustituir un producto o servicio por otro. La ventaja competitiva no sólo explica cada actividad de la empresa, sino también la relación entre ellas, cuáles son las actividades que tienen que ver con los proveedores y cuáles son las actividades dirigidas a los clientes.

Capacitación de personal

La capacitación y entrenamiento es un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional en general, García, Murillo, y González (2011) citan a Carmona (2004) para definir la capacitación como “la generalidad de los esfuerzos que realiza una organización para impulsar el aprendizaje de sus trabajadores a corto plazo”. Así entonces la capacitación es el proceso mediante el cual la organización provee a los trabajadores de las herramientas y métodos necesarios para el fortalecimiento de sus habilidades, destrezas y conocimientos en un momento determinado.

Por otro lado, Byars y Rue (1997) definen la capacitación como “el proceso que se relaciona con el mejoramiento y el conocimiento de aptitudes de los individuos y de los grupos dentro de la organización”. Así mismo Carmona (2004) argumenta que “el desarrollo de personal se refiere al mejoramiento de las habilidades de una persona para desarrollos futuros”, además agrega que es la mejor inversión que se puede hacer en el recurso humano, por lo tanto, la capacitación no debe ser tomada como un gasto para la organización sino como una inversión debido a las grandes recompensas y beneficios que se generan para ésta.

Chiavenato (2002) agrega que “el entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de los objetivos definidos”. Igualmente, el autor señala que dentro del contenido de entrenamiento se deben incluir cuatro tipos de cambio de comportamiento como lo son la transmisión de información, el desarrollo de habilidades, el desarrollo y modificación de actitudes y el desarrollo de conceptos.

Planificación estratégica

La planeación estratégica es una práctica constante que relaciona los medios con los fines, los propósitos y los resultados. Para realizar adecuadamente esta práctica se requiere reunir y analizar información sobre la situación interna de la organización y sobre lo que está ocurriendo o podría ocurrir en su entorno externo. Al identificar las opciones disponibles para llegar a un resultado deseable y probable, la planeación estratégica contribuye de una manera racional al mejoramiento en la toma de decisiones. Bracker, J. S., Keats, B. W., & Pearson, J. N. (1988).

Por ello diferentes organizaciones en el ambiente empresarial han formulado la misión, visión y objetivos. También gracias a la planeación estratégica, se han elaborado diagnósticos, análisis situacionales o “auditorías” para identificar tanto fortalezas y debilidades como oportunidades y amenazas. Una vez la organización identifica su situación actual tanto por la consideración de factores internos como externos, puede definir objetivos, estrategias, planes de acción e indicadores de logro o desempeño para alcanzar sus resultados o aproximarse a una situación deseada. La relación entre la planeación estratégica y el rendimiento ha sido estudiada por diferentes investigadores, la mayoría afirman que existe una relación positiva entre las mismas en las Mipymes. (Bracker et al, 1988).

Alianzas y Cooperación Empresarial

Benavides (1997 y 1998) estima que los acuerdos de cooperación empresarial y las alianzas estratégicas pueden resultar fundamentales para el desarrollo de las empresas. La formación de alianzas ha incrementado significativamente en las dos últimas décadas, siendo el motivo principal la propagación de conocimiento en las industrias.

Al lograr unir empresas con diferentes habilidades, pero similares bases de conocimiento, se crean oportunidades únicas de aprendizaje para las compañías socias (Inkpen, 1998). Los convenios de colaboración en investigación y desarrollo de productos pueden suponer altos niveles de intercambio de conocimiento y transferencia de tecnología entre los

participantes, permitiendo además compartir los costos y riesgos de la innovación, así como los requerimientos de capital para el desarrollo de proyectos (Mowery, Oxley y Silverman, 1996).

Algunos investigadores sugieren que las alianzas más que usarse para adquirir nuevos conocimientos, sirven para acceder a otras capacidades que se basen en la explotación intensiva de las ya existentes en cada empresa (Grant y Baden-Fuller, 1995; Nakamura, Shaver y Yeung, 1996), lo que significa que la cooperación no tiene una mera función transmisora sino más bien generadora de nuevo valor.

Calidad

La calidad de un producto o un servicio consiste en que satisfaga el conjunto de características, atributos, necesidades y expectativas de los clientes. Para generar estas prácticas de calidad es necesario implementar sistemas de gestión que a corto plazo pueden suponer fuertes inversiones, pero que a mediano y largo plazo reducen costos, originan clientes y empleados satisfechos, mejorando la productividad y el desempeño de la empresa (Lee, 2004). La relación entre calidad y rendimiento financiero es directa, la calidad genera rentabilidad dado a que aumenta la productividad y reduce los costos de producción y ventas (Garvin, 1984).

Tecnología y Tics

La tecnología se puede entender como el conjunto de conocimientos, formas, métodos, instrumentos y procedimientos que permiten combinar los diferentes recursos y capacidades en los procesos productivos y organizativos para lograr que estos sean eficientes (Morcillo, 1997). "Las competencias tecnológicas son una fuente de ventajas competitivas duraderas y sostenibles". Y continúa diciendo (Morcillo, 1997): "las competencias tecnológicas son algo que se justifica por sí solo ya que. tanto la tecnología como la innovación conforman los cimientos de la eficiencia empresarial". Dentro de los recursos tecnológicos, se incluyen el stock de tecnologías, la experiencia y los medios humanos, científicos y técnicos para su desarrollo (Grant, 1996).

Los acuerdos de cooperación tecnológica y las alianzas entre distintas Mipymes pueden ser consideradas como estrategia para acometer proyectos tecnológicos de alto costo (Klofsten y Scheele, 2003). Una adecuada gestión de los recursos tecnológicos mejora el rendimiento de las máquinas, procesos productivos, sistemas e incluso el rendimiento de los recursos humanos. Además, aumenta la capacidad de producción, disminuye los costos, facilita la adaptación a las necesidades de los clientes mejorando, con ello, el desempeño de la empresa (Donovan, 1996).

Innovación

En el Manual de Oslo (guía para la realización de mediciones y estudios de actividades científicas y tecnológicas innovadoras) se define la innovación como la concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar sus resultados. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2005).

Schumpeter (1939) realizó diferentes investigaciones sobre el ciclo económico y teorizó sobre la importancia vital del empresario en los negocios, subrayando su papel para estimular la inversión y la innovación, ya que son determinantes para el aumento y la disminución de la prosperidad. Es así que popularizó el concepto de destrucción creativa como forma de describir el proceso de transformación que acompaña a las innovaciones. Predijo la desintegración sociopolítica del capitalismo que, según él se destruiría debido a su propio éxito. En la teoría del desenvolvimiento económico recoge el concepto del “espíritu emprendedor” (entrepreneurship), derivada de los empresarios que crean innovaciones técnicas y financieras en un medio competitivo en el que deben asumir continuos riesgos y beneficios que no siempre se mantienen.

Desempeño.

Gálvez y García (2012) en el trabajo “Impacto de la innovación sobre el rendimiento de la Mipymes: un estudio empírico en Colombia” encontraron que a nivel internacional se han desarrollado y ejecutado varias herramientas para medir el desempeño de las empresas, que las hay de tipo financiero, operativo y de eficacia; en algunos casos se pueden extraer cifras o datos contables y presupuestales, o del sistema de mando integral (Balanced Score Card). Por otra parte, también que se puede evaluar el rendimiento explorando las acciones o los puntos de vista de actores involucrados en los procesos de la empresa y en algunos casos, de observadores externos; y que lo cierto es que por el momento no existe un único indicador para medir el desempeño (Estrada y Sánchez, 2009).

La metodología establecida por Quinn y Rohrbaugh (1983) permite considerar el desempeño de una organización desde una perspectiva multidimensional que muestra el equilibrio de toda organización la cual debe buscar entre flexibilidad y control, así como entre la consecución de objetivos internos y externos (Rodríguez, 2007). El método establece que el criterio de eficiencia tiene tres ejes o dimensiones, el primero se relaciona con el análisis del entorno interno y externo de la organización, el segundo evalúa el diseño y la estructura organizacional, por último, el tercer eje se relaciona con los medios y fines organizacionales.

Domínguez (2012) menciona que los modelos de rendimiento en un sistema de organizaciones abiertas en procesos de innovación mejoran la productividad en las Mipymes y se mejora significativamente su desempeño en cuanto a: la satisfacción de los clientes, en cuanto a su cuota de mercado, rentabilidad, productividad y en cuanto a su rendimiento global.

4.2. Estudios previos sobre recursos y capacidades y desempeño empresarial

La necesidad de conocer y entender los recursos y capacidades de las empresas y la relación de ello con el desempeño organizacional ha generado gran cantidad de estudios como los que se presentan a continuación, (algunos de ellos citados previamente por Gálvez y García (2012)):

Malone (1989), en un estudio realizado a 56 gerentes-propietarios de empresas familiares, encontró que el nivel de planificación estratégica, la armonía percibida por la familia, la presencia de miembros externos en el consejo de administración y el nivel de control interno del gerente-propietario, están positivamente relacionados con un nivel alto de continuidad en la planificación. Sin embargo, los resultados mostraron que no existe relación significativa entre el tamaño de la empresa y la edad del propietario con el nivel de continuidad de la planificación.

Freel (2000), calcula la innovación por medio de la medición de nuevos productos introducidos al mercado con relación al rendimiento en crecimientos de ventas, empleo, productividad y rentabilidad. El estudio concluye que las pequeñas empresas que innovan, consiguen mayores incrementos en las ventas que las que no lo hacen, pero que, sin embargo, esto no se traduce en más ganancias en valores absolutos.

Heunks (1998), con una muestra de 200 empresas de seis países, encontró que innovación en procesos genera mayor productividad e incremento en el rendimiento.

Yamin et al. (1999), examinaron la relación entre la innovación organizacional y el desempeño en las empresas con mejores prácticas en Australia y encontraron que efectivamente la innovación tiene un impacto en el desempeño organizacional, pero que las empresas no necesitan ser altamente innovadoras para llegar a tener buenos desempeños.

Hughes (2001) género una comparación del rendimiento de las pequeñas empresas con el de las grandes en el Reino Unido. Hughes encontró que uno de los principales problemas para la innovación de las empresas es la falta de competencias administrativas y que las empresas del

Reino Unido son más rápidas para desarrollar nuevos productos que las de países como Japón, pero que se demoran mucho más para alcanzar el mismo nivel de calidad.

Aragón y Sánchez (2005) analizan desde la perspectiva de la teoría de los recursos y capacidades la relación entre la orientación estratégica de la Pyme y su rendimiento. Para ello utilizan una muestra de 1351 Pymes españolas. Sus resultados muestran que la orientación estratégica de la empresa influye significativamente sobre su rendimiento.

Menéndez, López, Rodríguez y Francesco (2007) en un estudio realizado con empresas españolas, verificaron que las innovaciones en procesos ligadas al uso de nuevas tecnologías, y en particular de TIC en las relaciones con clientes y proveedores, afectan positivamente el desempeño de las empresas.

Van Auken, Madrid y García (2008), al analizar la relación entre el grado de innovación y el rendimiento en 1.091 empresas manufactureras españolas, hallaron que la innovación impacta positivamente el rendimiento de las Pymes de baja y alta tecnología, pero que es más importante en las de alta tecnología para el logro de ventajas competitivas. Los autores concluyen que la innovación se convierte en una ventaja competitiva sostenible para las empresas.

Aragón-Correa *et al.* (2008) en un estudio realizado sobre 108 Pymes en el sector de reparación de automóviles encontraron que las empresas proactivas conseguían un mayor rendimiento financiero.

Avci, Madanoglu y Okumus (2011), analizan si las empresas de turismo en un país en desarrollo como Turquía adoptan orientaciones estratégicas, siguiendo la clasificación de Miles y Snow (1978) y si existen diferencias en su rendimiento. Para ello analizan 756 Pyme del sector turismo. Los resultados del estudio muestran que existe una diferencia significativa entre las empresas que siguen una estrategia exploradora alcanzan un mayor rendimiento que las empresas de tipo defensivo. Y que las empresas que siguen una estrategia analizadora mostraron rendimientos comparables a las exploradoras.

Gálvez, Cuellar, Restrepo, Bernal y Cortés (2014) realizaron un estudio empírico en tres zonas geográficas de Colombia aplicando encuesta a 1201 Gerentes donde se encontró una radiografía del tejido empresarial, analizando estrategias y los principales factores competitivos que utilizan las Mipymes colombianas para competir en los mercados, logrando elaborar propuestas de actuación para la mejora de la competitividad y el éxito de las Mipymes.

Guo y Cao (2014) en un estudio realizado con 166 Pyme de China, muestran que la relación entre la estrategia flexible y el rendimiento de la Pyme está moderada por los factores externos cómo la intensidad competitiva y la posición del entorno y de factores internos como, su combinación de recursos y habilidades de gestión.

Por su parte García, Ballina y Martínez, 2015 en el trabajo titulado “La estrategia factor determinante del rendimiento de la Mipymes: un estudio empírico en México, D.F.” buscando la relación entre la estrategia que utiliza la empresa para competir en el mercado y su rendimiento, considerando dos momentos de tiempo diferentes, antes de la situación de crisis económica y en tiempo de crisis; encontraron que la estrategia es un factor importante para el desarrollo de la Mipymes, tanto en épocas de crecimiento como de crisis económico. Las empresas que siguen una estrategia exploradora, que son las que tienen una mayor inclinación a la innovación, son las que obtienen un mayor rendimiento. Para medir la estrategia utilizan la tipología de Milles y Snow (1978) y para medir el rendimiento el modelo propuesto por Quinn y Rohrbaugh (1983). Para ello realizan un estudio empírico sobre una muestra de 983 Mipymes del Distrito Federal de México.

4.3. Marco Contextual de las Mipymes en Colombia

A continuación, se señalan algunos aspectos que permiten contextualizar a las Mipymes y al “ecosistema” en el cual desarrollan sus actividades, así mismo se presenta una descripción del actual estado del sector gastronómico en el país, la región y la ciudad:

4.3.1. Marco Legal

Entre las principales normas relacionadas con la caracterización y el desarrollo de las Mipymes en Colombia se pueden citar las siguientes:

Ley 590 del 2000 (modificada por la Ley 905 del 2004): esta ley fue expedida para promover la creación y desarrollo de la pequeña y mediana empresa, el empleo y así generar desarrollo económico del país. Se enfocó como una herramienta para establecer los lineamientos de creación y operación de la pequeña y mediana empresa y facilitar al empresario y su empresa acceder a mercados de bienes y servicios, la adquisición insumos, materias primas y equipos, como también para la producción de sus productos o prestación de servicios a nivel nacional e internacional.

En Colombia de acuerdo con las señaladas leyes las empresas se clasifican por su tamaño según el número de empleados y sus activos totales con base a los salarios mínimos legales mensuales vigentes (SMLMV), así:

Las microempresas son entidades que tienen de 1 a 10 empleados y activos totales menores a 501 (SMLMV).

Las pequeñas empresas tienen de 11 a 50 empleados y activos totales de 501-5.000 (SMLMV).

Las medianas empresas tienen de 51 a 200 empleados y activos totales de 5.001-30.000 (SMLMV).

Las grandes empresas tienen más de 200 empleados y activos mayores a 30.000 (SMLMV).

Por otra parte, el Consejo Nacional de Política Económica y Social CONPES expidió en el año 2007 el documento 3484, que manifiesta que “Las Mipymes son actores estratégicos en el crecimiento de la economía, la transformación del aparato productivo nacional, y el mejoramiento de la posición competitiva del país. Además, estos segmentos empresariales contribuyen a reducir la pobreza y la inequidad, al ser alternativas de generación de empleo, ingresos y activos para un gran número de personas”.

El documento CONPES 3484 propuso la implementación de una política de apoyo específica para la transformación productiva y la mejora sostenible de la productividad y competitividad de las Mipymes, orientadas al fortalecimiento de las mismas, con el fin de que se constituyan en una fuente creciente de generación de ingresos y empleo de calidad, y que logren insertarse y posicionarse en los mercados nacionales e internacionales. Frente a este contexto, el Gobierno Nacional ha venido implementando una serie de políticas orientadas a mejorar la confianza y a reducir la incertidumbre a nivel macroeconómico. Así mismo, en desarrollo de las estrategias planteadas en el Plan Nacional de Desarrollo.

4.3.2 Entidades de apoyo a las Mipymes a nivel nacional regional y local

El Viceministerio de Industria, Comercio y Turismo es el ente nacional encargado de orientar las acciones de política necesarias para coordinar a los actores que apoyan el desarrollo de las Mipymes del país, esto lo hace especialmente a través del Sistema Nacional de Apoyo y Promoción de las Mipymes cuyo objetivo es asegurar la adopción y ejecución de las políticas públicas de fomento a las micro, pequeñas y medianas empresas con el propósito de generar empleo y crecimiento económico sostenido.

El Sistema Nacional de Apoyo y Promoción de las Mipymes busca:

- Consolidar la información de caracterización, diagnóstico, necesidades y solicitudes
- Liderar la adopción y ejecución de las políticas públicas del sector Mipymes

- Coordinar y facilitar las opciones y actuación de los escenarios de concertación público-privada
- Acompañar la propuesta y el proceso de producción de normas que se ocupen de las Mipymes
- Enlazar los distintos entes, programas normas y procedimientos del Sistema.
- Coordinar la búsqueda de fuentes de financiación.
- Evaluar los instrumentos, estrategias, programas y proyectos ejecutados para las Mipymes con recursos del Estado, y formular las recomendaciones para optimizar su calidad y pertinencia.
- Operar el (o los) Sistema de Información de acompañamiento público a las Mipymes
- Con el propósito de obtener resultados efectivos de apoyo a las Mipymes, la política desarrollada se integra a través de dos grandes componentes.
- Componente Financiero, Componente No Financiero.

A continuación, se presentan algunas entidades que tienen programas de apoyo al desarrollo de la Mipymes del Valle del Cauca y de Cali:

Tabla No 1. Entidades y programas de apoyo al desarrollo de las Mipymes.

Nombre de la entidad	Nombre del programa	Servicios prestados	Contacto	Página Web
Cámara de Comercio de Cali	Centro de Crecimiento Empresarial.	<ul style="list-style-type: none"> • Acompañamiento en el proceso de creación de la empresa • Orientación sobre los programas y servicios que le ofrece la Cámara de Comercio de Cali. • Asesoría para realizar los trámites de registro en línea. • Acompañamiento para conectar empresas con nuevos mercados. • Acompañamiento para detonar su potencial emprendedor e innovador 	<p>Calle 8 # 3-14 piso 1 Tel: 8861302 ext. 402</p> <p>Email: contacto@ccc.org.co Asesoría y consultoría de proyectos.</p>	<p>http://www.ccc.org.co/programas-y-servicios-empresariales/centro-de-crecimiento-empresarial/</p>

Caja de Compensación Familiar COMFANDI	Programa Integral de Emprendimiento CreActívate	Modelo de emprendimiento empresarial para fomentar la creación y puesta en marcha de empresas por medio de un acompañamiento con metodologías experienciales, prácticas y constructivas; a través de los programas de emprendimiento CreActívate Plan Empresarial y CreActívate Puesta en Marcha.	Centro de contacto: 684 1000 - Opción 7 E-mail: sumanoamiga@comfandi.com.co	https://www.comfandi.com.co/persona/cali/fomento-empresarial/emprendimiento
Secretaría de Desarrollo Social de la Gobernación del Valle del Cauca y la Caja de Compensación Familiar – Comfenalco Valle	Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial Artesanal del Valle del Valle del Cauca C-IDEA	Asesoría y asistencia técnica Acompañamiento y participación en eventos feriales Centro de información Programas de capacitación Diseño de productos innovadores.	Calle 5 N° 6 - 63 en la Torre C Piso 2.	http://www1.comfenalcovalle.com.co/corporativo/c-idea/quienes-somos
Universidad Icesi	Centro Alaya	Asesoría en creación de empresas: para aquellas personas de la comunidad que deseen iniciar su empresa. • Asesoría en fortalecimiento empresarial: para aquellas personas de la comunidad que requieran mejorar sus micro o pequeñas empresas. • Programas de formación: son capacitaciones, talleres, seminarios, etc. que se ofrecen a la comunidad. http://www.icesi.edu.co/cdee/	Contacto: María Camila Franco Dirección: Calle 4 Norte No. 1N-04 Teléfono: 6604959 ext. 3209 E-mail: mcfranco@icesi.edu.co Contacto: Karen Cuéllar Dirección: Calle 18 No. 122-135 Teléfono: 5552334 ext. 8392 E-mail: kcuellar@icesi.edu.co	http://www.icesi.edu.co/cdee/centro-alaya/acerca-de-alaya.php
Cooameva	Emprendimiento: Fundación Cooameva	Asesoría y Acompañamiento Empresarial Eventos de Formación Empresarial Financiamiento Empresarial	Carrera 100 # 5-169, local 440 C.C. Unicentro (2) 333 0000 Ext.31238 – 32684 - 31373 Lilian Johana Peña	http://fundacion.cooameva.com.co/
Bancoldex	Banco para el desarrollo empresarial de Colombia,	Ofrece líneas de crédito de redescuento dirigidas hacia las Mipymes, además de realizar eventos académicos como seminarios de actualización y capacitación a los empresarios. BANCOLDEX tiene un amplio portafolio de líneas para las Mipymes, que se pueden clasificar de acuerdo al destino de los recursos o a la ubicación geográfica de la empresa. De hecho, por medio del programa “a Progresar” pueden obtener recursos con condiciones financieras favorables para mejorar su competitividad, modernizarse y ampliar su capacidad productiva, así como desarrollar tecnología, nuevos productos y programas para el control y mejoramiento del impacto ambiental.	Calle 4 Norte No. 1N - 04 edificio Mercurio, barrio Centenario C.P. 760045 Teléfono (57-2) 485 5213, (57-2) 485 5074 Celular 312 350 6064	https://www.bancoldex.com/porta/default.aspx

Fuente: elaboración propia.

4.3.3. Situación y perspectivas del Sector Gastronómico a nivel nacional y local

Para Colombia, el 2016 en materia económica fue un año complejo. El PIB paso del 3.1 (año 2015) al 2.0, las exportaciones disminuyeron de 35.691 (US millones) a 28.940 (US millones), la inflación estuvo en un 6% y se mantuvo la tasa de desempleo en un digito del 9.4%. (Dane, 2015)

A pesar de estos resultados de manera general, el Sector Servicios evidencia un comportamiento mucho más positivo, de acuerdo a la muestra del tercer trimestre del 2016, los ingresos nominales de las actividades en el subsector Restaurante catering y bares tuvo una variación en aumento del 5.2% frente al año anterior. (Muestra trimestral servicios Dane, 2015)

Por el lado del empleo, se observa que hubo mayor vinculación en el tercer trimestre de este año con respecto al periodo anterior en el 2015, con una variación en aumento del 5.3% en cuanto al personal ocupado del Subsector. (Dane, 2015).

El sector de la gastronomía en la ciudad de Cali, ha evolucionado en los últimos 4 años, el crecimiento en este periodo se calcula en un 6% anual contribuyendo a un mayor dinamismo en la economía de la ciudad. Estas dinámicas se evidencian con la fuerte expansión de diferentes zonas (tales como Granada, **El Parque del Perro**, El Peñón), dedicadas especialmente a la gastronomía. El 80% de la zona de restaurantes se encuentran ubicados en la zona sur y norte, estando el mayor porcentaje en el sur con un 43,69%, seguido del norte con un 38.65%.

En cuanto al entorno Jurídico, la Secretaria de Salud Pública de Cali trabaja para que se aplique a los negocios de alimentos y bebidas la normatividad de funcionamiento en cuestión de higiene y manejo de alimentos. Para cumplir con las condiciones exigidas, los restaurantes deben ajustarse a las disposiciones sanitarias contenidas el Decreto 3075 del 1997 del Ministerio de Protección Social, el cual trata sobre las Buenas Prácticas de Manufactura, BPM. para que puedan funcionar sin poner en riesgo la salud de la comunidad y propender por tener un buen manejo de alimentos como productos cárnicos, lácteos y derivados de los mismos, productos de pesca, enlatados u otros

El decreto 1500 del 2007 del Ministerio de Protección Social emitió una norma que exige que en los procesos de la cadena alimentaria se debe de garantizar la temperatura de refrigeración en el empaque, procesamiento, almacenamiento, transporte, distribución, comercialización, expendio, de tal forma que garanticen la cadena de frio hasta el destino final.

En cuanto a los documentos que debe tener un negocio establecido en la zona (registro nacional de turismo, certificado Sayco y Acinpro, concepto sanitario) y demás normas se percibe que los restaurantes Mipymes no tienen completamente estos requisitos exigidos.

En el entorno cultural, la forma de ser y de pensar de la población caleña es arraigada y con unos gustos muy particulares, por ejemplo, la comida gusta en abundancia, la mesa les gusta que se vea llena, son de paladares explosivos al estar acostumbrados a sabores fuertes y les cuesta entender que haya una comida minimalista en el plato, según entrevista a la propietaria de Kiva, Cocina de origen, la Chef Catalina Vélez (2015).

Con relación a las tendencias que se presentan actualmente en el sector, se han ubicado nuevos restaurantes de comida vegetariana, orgánica o fusión, sin embargo, Cali tiene la ventaja que hay consumidores con diferentes gustos. La población caleña tiene diferentes opciones para salir a degustar y compartir un momento para comer: desde cocina nacional e internacional, hasta los platos típicos Vallecaucanos y del Pacífico. Aunque el restaurante continúa siendo un espacio de celebración, reservado para las fechas especiales, poco a poco, y sobre todo los fines de semana, se ha ido incorporando el gusto por comer fuera de casa. Con este panorama, la mayoría de los restaurantes que se ubican en el sector del Parque del Perro han podido mantenerse y por ende cumplir con sus expectativas en ventas, esto hace atractivo el sector para la llegada de nuevos negocios relacionados con la gastronomía.

Al observar la estructura física de los restaurantes de la zona, se aprecia que estos han ido perdiendo los conceptos formales y predominan los esquemas de restaurantes casuales. Los diseños innovadores y la adecuación del local caracterizan los esquemas que ofertan los restaurantes, lo cual generan experiencias que ayudan a atraer el cliente.

Otra manera en que se ofrece el servicio de alimentos y bebidas en el barrio San Fernando Viejo son los containers y los Food Trucks o vagones de comida lo cual ofrece una experiencia al aire libre en parques semi abiertos, con diferentes propuestas gastronómicas elaboradas por chefs que al parecer son expertos.

En la siguiente tabla se resumen algunas tendencias que se pueden apreciar en este sector:

Tabla No. 2 Algunas tendencias internacionales y nacionales en el sector gastronómico

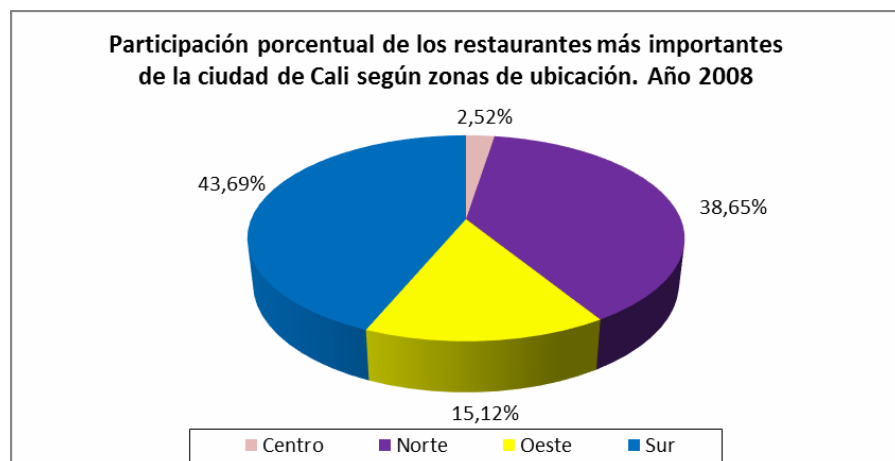
Aspectos	Descripción	Efecto que está produciendo	Resultados
En los alimentos y menú	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tendencias por la comida sana. La revolución de lo verde ✓ Tendencia por la comida colombiana ✓ Tendencias a la manifestación de lo ecológico. ✓ Preocupación por el medio ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Uso de productos orgánicos, menú para clientes veganos. ✓ Uso de recetas colombianas. ✓ Alimentos con menos aditivos, menos conservantes, y menos pesticidas. ✓ Al leer noticias sobre contaminación, calentamiento global o agotamiento de recursos, el consumidor medio ha madurado y ahora no solo exige sabor y precio: también quiere llevarse a la boca productos que, si no mejoran las cosas, al menos no las empeoren 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aparición de restaurantes de comida sana. ✓ Ofrecer comida tradicional y de casa. ✓ Restaurantes con mayor conciencia por cómo se procesan los alimentos.
En la ambientación	Tendencias por lo casual.	Ambientes al aire libre, donde está presente siempre la naturaleza y el uso de elementos añejos para darle un toque de relajación.	Aparición de identidad en cada restaurante, proyectado al mercado.
En uso de tecnologías.	Se convertirá continuamente en la norma para el uso de las mismas.	Comodidad para los consumidores y para los propietarios de restaurantes mayor efectividad en su negocio.	Reducción de costos laborales y aumento en la eficiencia.
En mercadeo y servicio al cliente.	Marketing digital para los clientes. (videomarketing, transacciones vía móvil, App propia, etc.)	Captación de clientes	Fidelización de nuevos clientes.
En aspectos administrativos, de producción y financieros.	Se presentan los mismos comportamientos tradicionales en cuanto al manejo administrativo.	Ninguno.	Los resultados son los mismos, se evidencian aspectos por implementar y mejorar.

Fuente: elaboración propia a partir de la observación directa realizada y búsqueda en internet.

Las tendencias para los restaurantes del Parque del Perro son similares a lo que muestra el comportamiento del Subsector a nivel nacional. El sector Gastronómico está incluido en los esquemas de trabajo de la Secretaria de Turismo de Cali y está dentro de la línea de turismo de Historia y Cultura. Cali es considerada capital mundial de eventos deportivos, ciudad para hacer negocios por sus ventajas competitivas y comparativas, por ello, permanece la visita de extranjeros quienes disfrutan de la cocina típica de la ciudad y en algunos casos empresarios y chefs viajeros amantes de la gastronomía mundial han permitido compartir sus costumbres con emprendedores de la ciudad, generando la oportunidad de aplicarlas a una idea de negocio y con ello generar espacios y experiencias, como por ejemplo restaurantes argentinos, mexicanos, italianos, peruanos, entre otros.

A continuación, se presenta el gráfico No 1 que muestra la participación porcentual de los restaurantes más importantes de la ciudad de Cali según su ubicación geográfica:

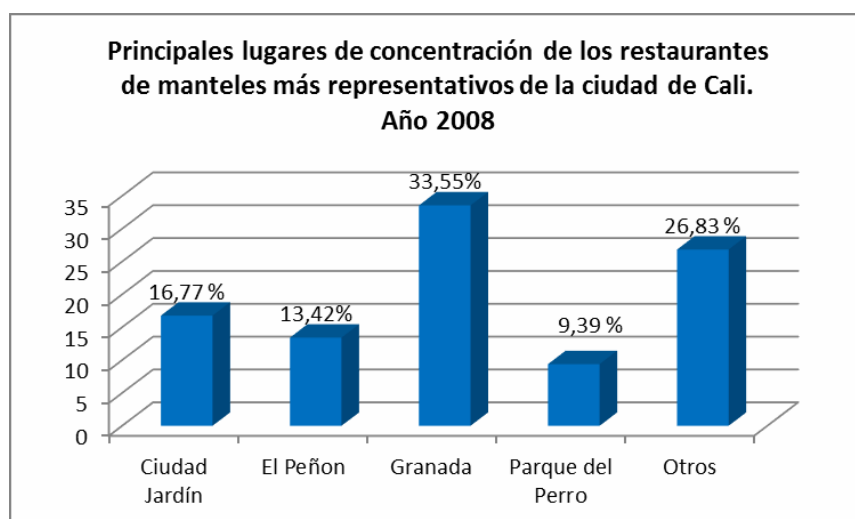
Gráfico No. 1. Participación porcentual de los restaurantes más importantes de la ciudad de Cali según zonas de ubicación. Año 2008.



Fuente: Sondeo 2008 – Acodres

El gráfico No. 2 evidencia los lugares más reconocidos por concentrar la mayor cantidad de restaurantes de manteles en la ciudad. Este tipo de restaurantes además de prestar un excelente servicio, tienen su propio concepto con una gran variedad de platos de diferentes países.

Gráfico No. 2. Principales lugares de concentración de los restaurantes de manteles más representativos de la ciudad de Cali año 2008.



Fuente: Sondeo 2008 – Acodres.

La zona con mayor concentración de este tipo de restaurantes es Granada con un 33.55%, destacándose también otras zonas como El Peñón, Ciudad Jardín, y el parque del perro que se encuentra ubicado en el barrio San Fernando y tiene un número importante de Restaurantes Mipymes. En la actualidad es uno de los sectores más reconocidos por su gastronomía y sus boutiques. Según las directivas de Acodres (2015) “La gastronomía ha despertado un nuevo segmento de negocios y ha dado vida a otros que han tenido que innovar para ajustarse a las preferencias de un consumidor exigente y selectivo. La tendencia de la comida saludable, la cocina como espacio social, para aprender, y el pragmatismo a la hora de comer continuarán siendo jugadores importantes, para que este sector siga creciendo”

En cuanto a los actores presentes en el territorio, se puede señalar que los barrios Santa Isabel y San Fernando Viejo están ubicados en la comuna 19, muy cerca al sector del estadio de futbol, es una zona residencial de estratos 3 y 4 con características específicas en cuanto a la cultura, el deporte y el comercio. En este sector se encuentran dos universidades grandes e importantes (Universidad del Valle y la Universidad Libre), dos escuelas de gastronomía, una Asociación Colombiana de Gastronomía (encargada de velar por el desarrollo y formalización del sector gastronómico de Colombia), negocios comerciales y de servicios. También se encuentran proveedores de insumos como Carulla, y Super Inter.

Es una zona céntrica privilegiada que permite una cercanía para quienes viven en el norte y en el sur. Alrededor del Parque del Perro se identifica una concentración importante de establecimientos de gastronomía de diferente tipo, sin embargo, la oferta gastronómica se ha ampliado buscando satisfacer la demanda para personas de diferente condición social, laboral y económica, lo que ha permitido que el número de restaurantes Mipymes se extendieran alrededor de la zona.

5. Metodología de la Investigación.

Teniendo en cuenta que esta investigación busca presentar a partir de la teoría de recursos y capacidades las características, el comportamiento y el desempeño de los micro, pequeños y medianos restaurantes de un sector específico de Santiago de Cali, el trabajo se realizó utilizando tanto enfoques cuantitativos como cualitativos.

El enfoque cuantitativo es utilizado pues se aborda un número representativo de los restaurantes del sector, se mide la cantidad de empleados de cada negocio y se obtienen conclusiones analizando estos datos o hechos. Respecto al enfoque cualitativo, este se relaciona con la mayoría de variables de la encuesta pues en varias preguntas se piden conceptos a las personas abordadas.

Enfoque de la investigación, población y muestra, e instrumento de recolección.

La población objetivo fueron los restaurantes Mipymes ubicados en los barrios Santa Isabel y San Fernando de la ciudad de Cali. Se identificaron el sector 52 restaurantes y a todos se les invitó a participar de la investigación, de ellos 39 aceptaron participar de ella, por lo que es un muestreo por conveniencia y es una muestra representativa de la población señalada”.

Los datos fueron recolectados en el periodo comprendido entre el junio y julio del 2016 mediante entrevista personal a los 39 propietarios y/o gerentes de los restaurantes, utilizándose una encuesta estructurada y desarrollada por la Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (FAEDPYME).

El cuestionario que se presenta como anexo a este trabajo, consta de 21 preguntas, estructuradas en nueve bloques con un contenido cuantitativo y cualitativo, aplicando en algunas preguntas una escala de calificación Likert de 1 a 5. En el primer bloque se pregunta acerca de los aspectos generales de la empresa y el empresario (datos demográficos), en el segundo los motivos para la creación de la empresa, en el tercero se recoge información sobre las expectativas y la satisfacción del empresario o gerente con su Mipyme, en el cuarto se consulta sobre aspectos administrativos, en el quinto sobre los problemas y dificultades a que se pueden llegar a enfrentar estas empresas, el sexto apunta a conocer el manejo de la parte estratégica organizacional, el

séptimo al manejo de la calidad, innovación y tecnología, el octavo en al manejo de las TICS y finalmente el noveno pregunta sobre aspectos de desempeño de las Mipymes. La tabla No.3 resume los principales aspectos metodológicos de la investigación que se desarrolló:

Tabla No. 3. Resumen de la metodología de la Investigación.

Diseño de la Investigación propuesta		Características
Por su propósito general		Investigación aplicada.
Propósito particular	Por su análisis	Investigación Empírica
	Por su enfoque	Investigación Cualitativa y Cuantitativa
Diseño	Por su alcance	Descriptivo
	Recolección de datos:	Encuesta
	Unidad de análisis:	Restaurantes Mipymes de los barrios Santa Isabel y San Fernando de Cali

Fuente: elaboración propia.

Métodos estadísticos utilizados:

Para la identificación y presentación de los recursos, capacidades, prácticas administrativas, razones de la creación de las empresas, satisfacción con ella, etc., se utilizaron técnicas de estadística descriptiva y muestreo por conveniencia.

Casal, J., & Mateu, E. (2003) manifiestan que el muestreo por conveniencia es una técnica comúnmente usada. Consiste en seleccionar una muestra de la población por el hecho de que sea accesible. Es decir, los restaurantes empleados en la investigación se seleccionan porque están fácilmente disponibles, no porque hayan sido seleccionados mediante un criterio estadístico. Esta conveniencia, que se suele traducir en una gran facilidad operativa y en bajos costos de muestreo.

Por su parte para tratar de identificar como los elementos señalados antes influyen sobre el desempeño de los restaurantes se aplicó la prueba de chi-cuadrado, la cual se define como una prueba de hipótesis que compara la distribución observada de los datos con una distribución esperada de los datos.

Existen varios tipos de pruebas de chi-cuadrado, una de ellas es de asociación e independencia la cual consisten en que los cálculos para estas pruebas son iguales, pero la pregunta que se está tratando de contestar puede ser diferente, como por ejemplo determinar si las ventas de diferentes colores de automóviles dependen de la ciudad donde se venden.

6. Resultados y Discusión

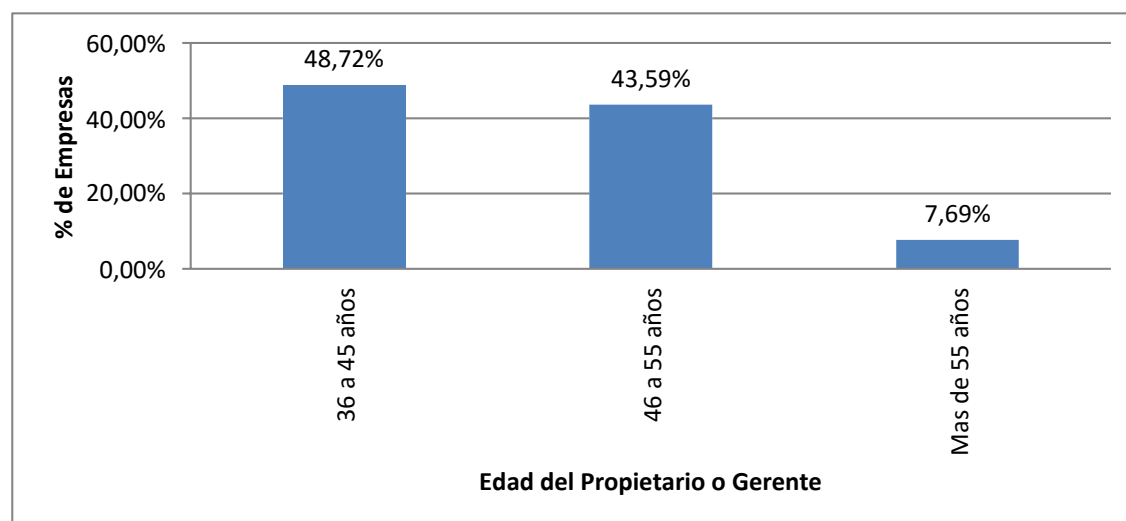
A continuación, se presentan los resultados descriptivos obtenidos en la investigación, acompañados del análisis e interpretación de los mismos.

6.1. Resultados descriptivos

6.1.1 Factores demográficos de los propietarios y/o gerentes.

En la gráfica No.3 se presentan los rangos de edad de los propietarios y/o gerentes de los restaurantes encuestados.

Gráfica No. 3. Rangos de edad de los propietarios y/o gerentes.

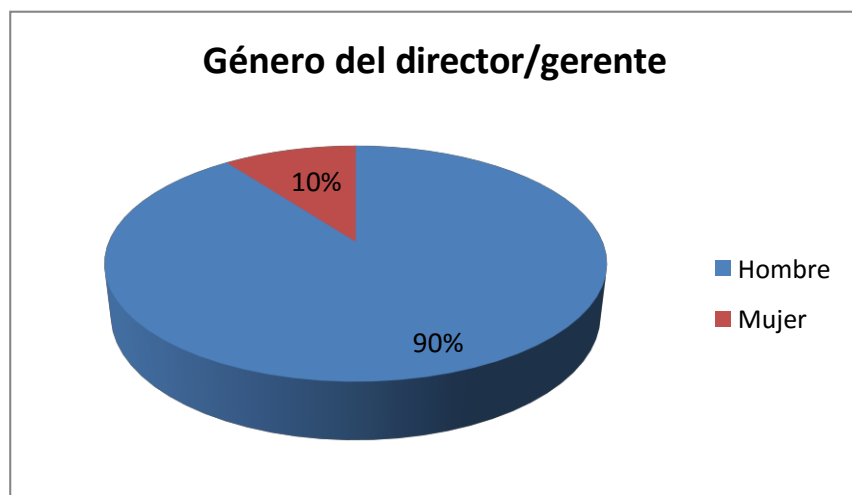


Fuente: elaboración propia.

Se observa que la edad de los propietarios y/o gerentes se encuentra principalmente en los rangos que van entre los 36 y los 45 años (48,72%) seguido muy de cerca por el de 46 a 55 años (43,59) sumando entre estos dos el 92,31% de la muestra. Estos resultados coinciden con lo encontrado en el estudio del informe Faedpyme de Gálvez et al (2014). Aunque no siempre es la regla, se podría afirmar que de los 36 a los 55 años las personas están en plena edad productiva donde se interesan en la generación de capital a través de sus capacidades personales.

La gráfica No. 4 muestra el género de director o gerente que predomina en los restaurantes abordados.

Gráfica No. 4. Género del propietario y/o gerente

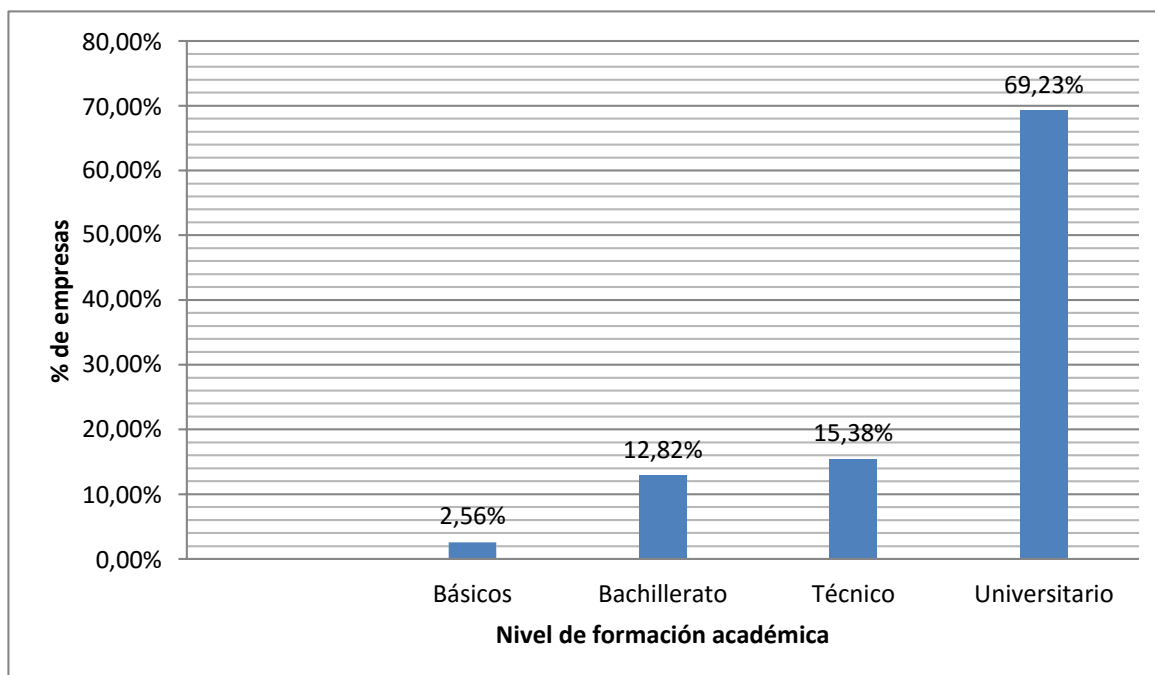


Fuente: elaboración propia.

Se observa que el 90% de los propietarios y/o gerentes de los restaurantes son hombres y sólo el 10% mujeres. Estos resultados concuerdan con lo que manifiesta Romero, Arias, Peinado & Ariza, en el estudio Global Entrepreneurship Monitor 2016 GEM para España, señalan que existe una disparidad de género de los empresarios Mipymes, es decir, que por cada mujer empresaria hay dos hombres empresarios. Por lo anterior se podrían inducir que las mujeres tienen menor participación en este tipo de empresas por posibles conflictos que les podría generar las extensas jornadas de trabajo que normalmente suponen tener un restaurante, frente a sus demás actividades (especialmente las del hogar); pero por otra parte generan inquietud ya que tradicionalmente las actividades relacionadas con la culinaria se han asociado al género femenino.

En la gráfica No. 5 se presenta el nivel de formación académica de los propietarios y/o gerentes de las Mipymes abordadas en la investigación.

Gráfica No. 5. Nivel de formación académica del propietario y/o gerente de la empresa

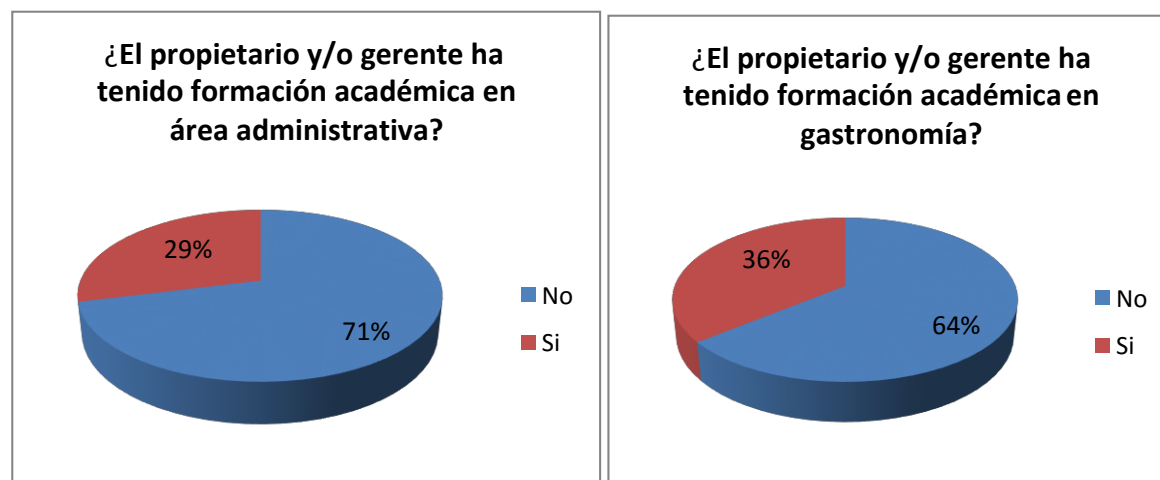


Fuente: elaboración propia.

En el sector, el 69.23% de las empresas encuestadas están dirigidas por propietarios y/o gerentes con un nivel de estudios universitario, el 15,38% son Técnicos, el 12.82% son bachilleres y un 2.56% tienen estudios básicos. Esto podría ser esperanzador de cara al futuro de estas empresas pues supone que al tener un “buen” grado de escolaridad estas personas tendrán una buena propensión a continuar mejorando su capacitación.

En la gráfica No. 6 se muestra si los propietarios y/o gerentes de las empresas tienen formación en gastronomía o áreas administrativas.

Gráfica No. 6 Formación del propietario y /o gerente en gastronomía o áreas administrativas.



Fuente: elaboración propia.

Se observa en los resultados que la mayoría de los propietarios y/o gerentes no tienen formación en gastronomía y en temas administrativos, estos resultados pueden tener diferentes implicaciones negativas debido a que si no se conocen técnicas y esquemas de trabajo en estos campos, centrales para el éxito de este tipo de negocios, puede haber mayor tendencia a cometer errores en la cocina y en el manejo gerencial del negocio, afectando los resultados finales esperados.

La Tabla No. 4 presenta el grado de importancia y los motivos que tuvo el empresario para iniciar la empresa. Para su respectiva valoración se formaron rango de calificación donde 1 o 2 se refieren a bajo; 3 es medio, 4 o 5 equivalen a alto.

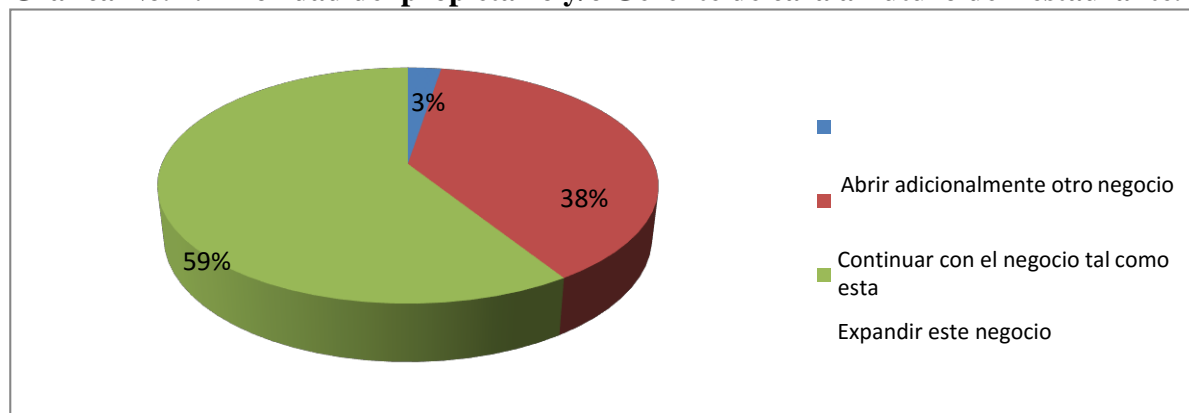
Tabla No. 4 Motivos y grado de importancia para iniciar la empresa

		Alto	Medio	Bajo
Causas Positivas	Tradición familiar	33,33%	0,00%	66,67%
	Quería ser independiente	10,26%	7,69%	82,05%
	Esto es lo que me gusta	7,69%	0,00%	92,31%
	Flexibilidad de horario	5,13%	2,56%	92,31%
	Para desarrollar lo que estudie	10,26%	2,56%	87,18%
	Encontré una oportunidad de negocio	97,44%	0,00%	2,56%
	Por mayor ingreso	2,56%	7,69%	89,74%
	Tenía experiencia previa en esto	94,87%	0,00%	5,13%
Causas negativas	No encontré empleo	100,00%	0,00%	0,00%
	me despidieron	0,00%	0,00%	100,00%

Fuente: elaboración propia.

Según los datos el 100% de los encuestados manifestaron no encontré empleo, el 94.87% que tenía experiencia previa y seguramente esto último les permitió con un 97,44% encontrar oportunidades de negocio. Por lo contrario, se observa que las razones que se consideran motivaciones positivas para comenzar la empresa (ser independiente, hacer lo que le gusta a la persona, entre otros) están ubicadas en los rangos de las bajas puntuaciones, lo cual podría indicar que los empresarios llegaron a esta actividad por “necesidad” al no encontrar empleo, por lo que lo asumieron como una oportunidad para trabajar.

A continuación, se presenta la gráfica No. 7 donde se evidencia la prioridad del propietario y/o gerente de cara al futuro del restaurante.

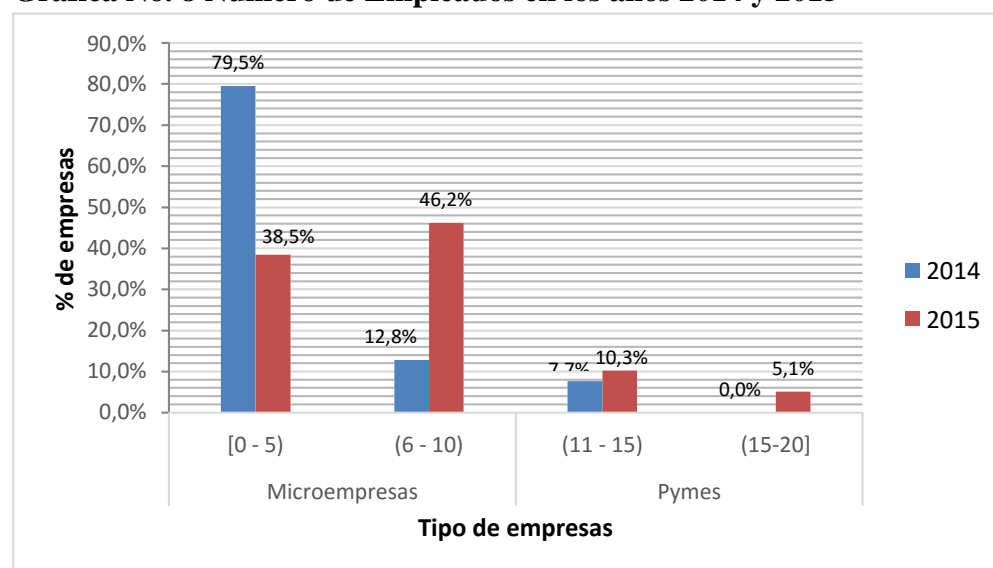
Gráfica No. 7. Prioridad del propietario y/o Gerente de cara al futuro del restaurante.

Fuente: elaboración propia.

Los resultados muestran que el 59% de los encuestados manifiestan la intención de expandir sus negocios, mientras el 38% desean continuar con ellos tal y como están y sólo un 3% está interesado abrir adicionalmente otro negocio. Es importante señalar que estos resultados muestran un buen grado de satisfacción de los empresarios con sus restaurantes, pues ninguno respondió positivamente a las opciones de dejar el negocio por un trabajo como asalariado o dejar el negocio para iniciar otro.

6.1.2. Características, recursos, capacidades y prácticas organizacionales de las empresas objeto de estudio.

En la gráfica No 8 se observa el número de empleados que tuvieron estos restaurantes durante el año 2014, 2015. Buscando facilitar el análisis de la información se generaron agrupaciones de rangos de 0 a 5, de 6 a 10, de 11 a 15 y de 15 a 20 empleados.

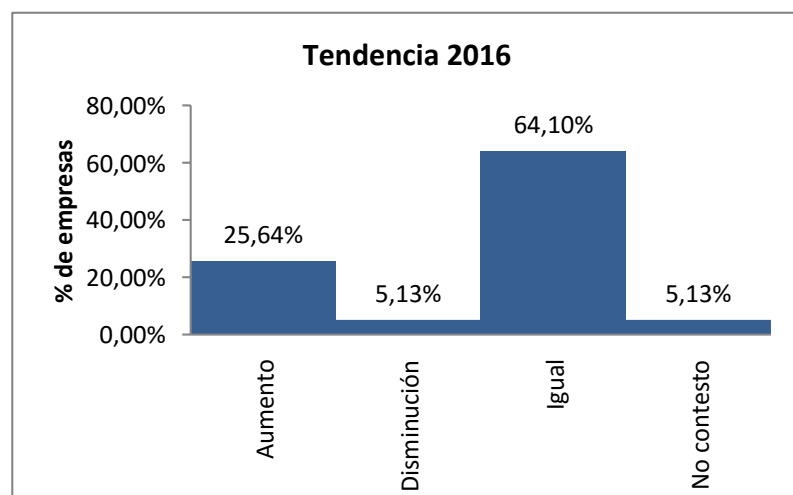
Gráfica No. 8 Número de Empleados en los años 2014 y 2015

Fuente: elaboración propia.

En términos generales frente al año 2014 en el año 2015 se evidencia un incremento en el número de empleados que vincularon tanto las micro como las pequeñas empresas al pasar de un promedio de 38.5% de (0 a 5 empleados) a 46.2% (6 a 10 empleados) en los correspondientes años. Dentro de las microempresas se pasa en el 2014 de tener de 0 a 5 empleados el 79,5%, al 46,2% en el rango de 6 a 10 empleados en el 2015. En cuanto a los pequeños restaurantes, se observa igualmente un incremento considerable en la vinculación de personal. Estos resultados muestran que seguramente la demanda para estas empresas ha venido creciendo por lo que han debido contratar nuevos colaboradores.

A continuación, en la gráfica No. 9 se presenta la tendencia en cuanto al número de empleados que estos empresarios y/ gerentes señalaron para el año 2016.

Gráfica No. 9. Tendencia en número de empleados hacia el año 2016

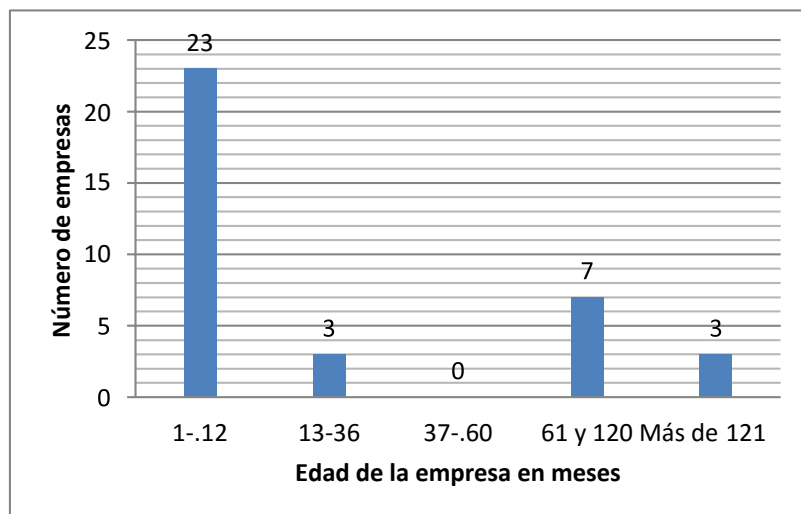


Fuente: elaboración propia.

El 64% de los encuestados manifestaron que el número de los empleados se mantendría igual para el 2016, así mismo el 25,64% pensaban en aumentarlo, lo cual dejaba ver el optimismo de los empresarios del sector frente a las posibilidades de tener un buen desempeño durante dicho año, en posteriores trabajos se podría comprobar si se produjo la situación proyectada.

En la Gráfica No 10 se presenta los meses que llevan funcionando las empresas.

Gráfica No. 10 Tiempo en meses de funcionamiento de la empresa.

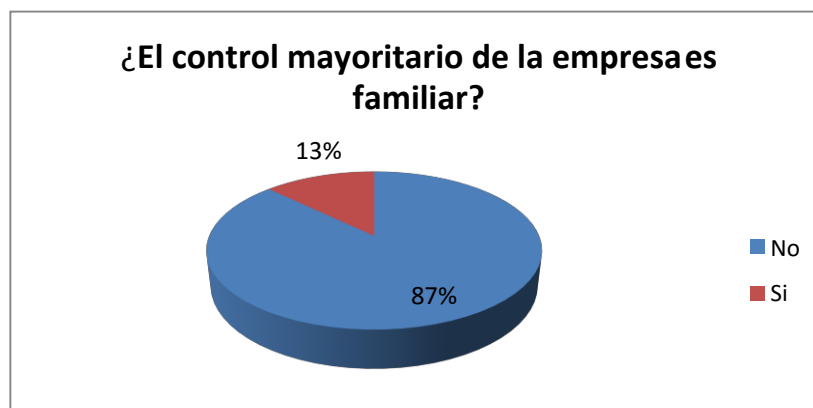


Fuente: elaboración propia.

Se aprecia que el 53,85% de los restaurantes del sector en el momento de la encuesta eran bastante jóvenes ya que tenían sólo hasta un año de fundados, y sumados los que tenían hasta tres años el porcentaje subía al 64,1%. De acuerdo con la “Teoría del Valle de la muerte” se podría esperar que una parte de estos establecimientos no pasarán de los tres años de existencia, lo cual parece que en esta muestra ha ocurrido antes, ya que entre tres y cinco años de antigüedad hay un vacío de empresas.

En la Gráfica No. 11 se evidencia si el control mayoritario de los restaurantes encuestados es o no de tipo familiar.

Gráfico No. 11. Control mayoritario de la empresa



Fuente: elaboración propia.

El 87% de las empresas encuestadas manifestaron que no son de tipo familiar y sólo un 13 % que sí. Lo anterior no concuerda con la mayoría de estudios realizados para caracterizar a las Mipymes en el país, ello sugiere las siguientes opciones: -que realmente son empresas de naturaleza no familiar, -que los encuestados no tuvieron claro el concepto al momento que se les encuestó o una combinación de las anteriores opciones.

En la tabla No. 5 se presenta el grado de importancia que el propietario y/o gerentes dan a la capacitación de sus colaboradores en diferentes áreas con miras a los años 2016 y 2017, calificándola de la siguiente forma: 1 y 2 es poco importante, 3 es medianamente importante y 4, 5 es muy importante.

Tabla No. 5. Grado de Importancia en áreas de capacitación.

Temas para capacitación	Poco importante	Medianamente importante	Muy importante
Producción y logística	92,31%	0,00%	2,56%
Comercial y marketing	20,51%	0,00%	74,36%
Dirección y/o estrategia comercial	94,87%	0,00%	0,00%
Programas de información	94,87%	0,00%	0,00%
Nuevas tecnologías	94,87%	0,00%	0,00%
Contabilidad/Finanzas	94,87%	0,00%	0,00%
Recursos Humanos	92,31%	0,00%	2,56%
Idiomas	89,74%	0,00%	5,13%
Gestión de la innovación	87,18%	2,56%	5,13%
Cursos técnicos-operativos	87,18%	0,00%	7,69%
Conocimiento en gastronomía	7,69%	0,00%	87,18%

Fuente: elaboración propia.

Los propietarios y/o gerentes de los restaurantes abordados se interesan por capacitar a sus colaboradores principalmente en gastronomía con un 87.1%, y en temas comerciales y de marketing con un 74.3% lo cual parece lógico por ser empresas de servicios alimenticios, sin embargo, dejan de lado otros temas de sumo interés en el actual entorno competitivo, tales como programas de información, nuevas tecnologías, idiomas, entre otros. Esto podría generar desventajas por ejemplo cuando se deban atender clientes extranjeros, o cuando se debe competir con otros restaurantes que tienen debidamente sistematizados procesos como los pedidos.

La Tabla No. 6 presenta el grado de importancia de las dificultades a las que se enfrenta actualmente los negocios encuestados. Su calificación se valora de la siguiente forma: 1 y 2 es baja importancia, 3 es importancia media y 4, 5 es alta importancia.

Tabla No. 6. Dificultades a las que se enfrenta actualmente en los negocios encuestados.

Posibles dificultades	Baja importancia	Importancia media	Alta importancia
Administrativos	94,87%	0,00%	0,00%
Financieros	94,87%	0,00%	0,00%
Energía y/o demás servicios públicos	92,31%	0,00%	0,00%
Situación macroeconómica	92,31%	2,56%	0,00%
Problemas del mercado	89,74%	2,56%	2,56%
Problemas de producción	94,87%	0,00%	0,00%
Tributación/Legales	92,31%	0,00%	2,56%
Problemas con la infraestructura/Zona de parqueo	10,26%	0,00%	89,74%
Abastecimiento	94,87%	0,00%	0,00%
Problemas de formalización	87,18%	0,00%	7,69%
Problemas de seguridad y violencia	15,38%	2,56%	79,49%
Problemas de maquinarias y equipos	94,87%	0,00%	2,56%
Problemas con trabajadores	92,31%	0,00%	2,56%
Problemas con otros tipos de establecimientos y la comunidad	76,92%	0,00%	23,08%

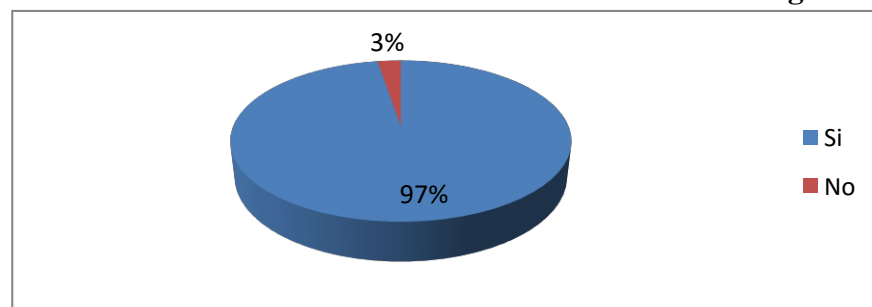
Fuente: elaboración propia.

En la zona gastronómica del Parque del Perro, el 89.74% de los propietarios y/o Gerentes de los restaurantes manifiestan que existe problemas con la infraestructura, específicamente con las zonas de parqueo, lo que muchas veces genera que el cliente busque otras zonas de la ciudad para recibir el servicio que necesita.

El 79,49% de los Propietarios y/o Gerentes de los restaurantes opinan que existe un problema de seguridad y violencia de alta importancia, El Parque del Perro se convirtió en punto de encuentro de personajes que consumen licor y drogas, generando espectáculos ruidosos con sus motocicletas y automóviles, perturbando la tranquilidad y generando conflictos que afecta el funcionamiento de los establecimientos gastronómicos. En este sector se generan frecuentemente casos de ataques y robos a los transeúntes.

A continuación, se presenta la gráfica No. 12 donde se evidencia si los negocios realizan o no un proceso formal de planeación estratégica

Gráfica No. 12. Procesos Formales de Planeación Estratégica

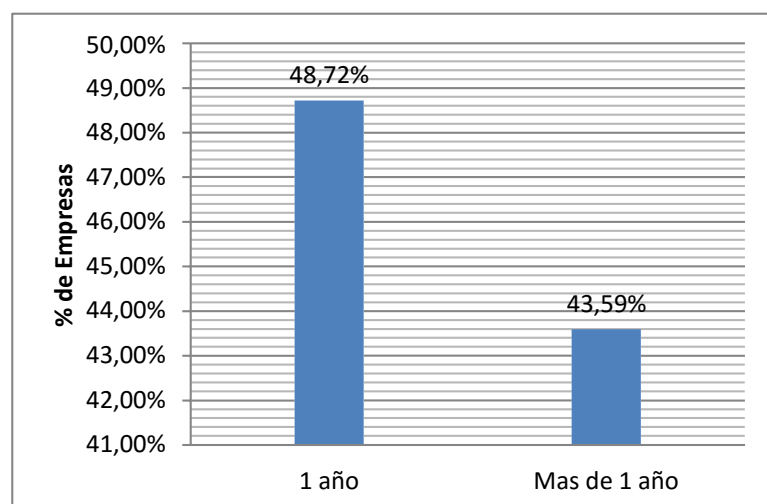


Fuente: elaboración propia.

El 97% de los encuestados manifestaron que si realizan un proceso formal de planeación estratégica, lo cual parece alto comparado con los datos del informe Faedpyme de Galvez et al (2014) donde sólo el 52,0% señalaron hacerlo; frente a esto se puede pensar que como en el caso del concepto de lo que es una empresa familiar, los encuestados no tuvieran claro lo que implica hacer un plan estratégico formal, o en el mejor de los casos que realmente lo estén haciendo, lo cual sería muy alentador.

En la gráfica No. 13 se evidencia que el 49% de los restaurantes encuestados que manifestaron realizar planeación estratégica señalan que lo hacen con un panorama de un año y el 44% que a más de un año.

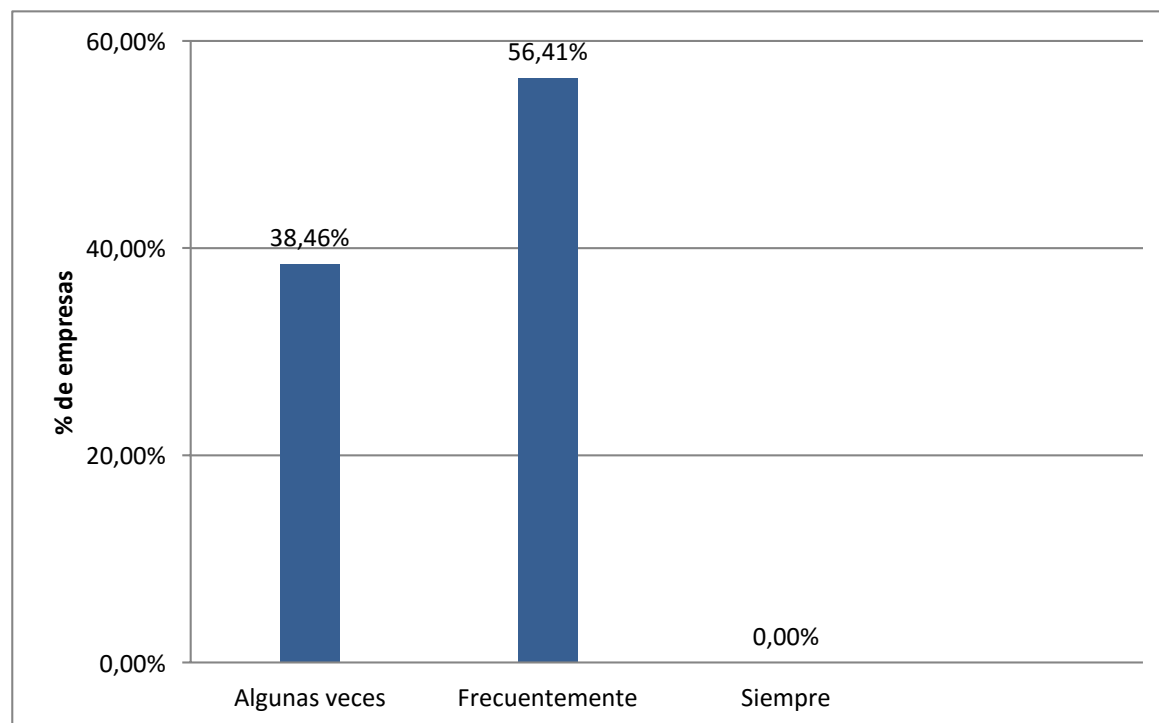
Gráfica No. 13. Tiempo en el que se realiza la Planeación Estratégica



Fuente: elaboración propia.

En la gráfica No. 14 se muestra qué tanto la gestión de la empresa se guía por su plan estratégico.

Gráfica No. 14. Qué tanto la gestión de la empresa se guía por su plan estratégico.



Fuente: elaboración propia.

El 95% de los encuestados que afirmaron tener plan estratégico, es decir 37 de los 39 restaurantes, 22 de ellos dicen que frecuentemente la gestión de la empresa se guía con el plan estratégico, 15 de los encuestados afirman que algunas veces el plan estratégico es guía de la gestión. En el análisis de estos resultados nuevamente debe ser realizado con prudencia y en el mejor de los casos es también alentador que estos establecimientos estén dando un buen uso a sus planes estratégicos.

En la tabla No. 7 se evidencia si se han realizado o no alianzas con otros restaurantes en los 2 últimos años y su nivel de importancia en caso afirmativo. Para calificar el nivel de importancia que tuvieron las alianzas realizadas se utilizaron los siguientes rangos: 1 y 2 mínima importancia, 3 medianamente importante y 4,5 máxima importancia.

Tabla No. 7. Establecimiento de Alianzas con otros restaurantes.

Tipo de alianzas	Ha establecido alianzas con otros restaurantes?		Nivel de importancia de las alianzas		
	No	Si	Mínima	Mediana	Máxima
Comercializar productos	66,67%	33,33%	0,00%	7,69%	92,31%
Compras y abastecimientos	69,23%	30,77%	0,00%	0,00%	100,00%
Logística	66,67%	33,33%	7,69%	0,00%	92,31%
Actividades de Investigación	71,79%	28,21%	0,00%	0,00%	100,00%
Producción	69,23%	30,77%	0,00%	0,00%	100,00%

Fuente: elaboración propia.

La mayoría de los encuestados manifestaron no haber tenido durante los dos últimos años ningún tipo de alianza con otros restaurantes, pero los que indicaron que si la tienen, la catalogaron como de alta importancia. Estos resultados muestran una muy baja propensión al trabajo asociativo en el sector de actividad y en particular en la zona geográfica abordada, lo cual podría dificultar futuros proyectos con la constitución formal de un clúster gastronómico.

Según lo evidencia la Tabla No. 8 son pocos los acuerdos de cooperación que realizaron en los 2 últimos años los restaurantes encuestados con otras instituciones tales como universidades, entidades gubernamentales y proveedores, ya que en promedio sólo un promedio de 27.56% afirmaron haber generado algún tipo de cooperación.

Tabla No. 8. Acuerdos de cooperación

Entes para realizar acuerdos de cooperación	Ha realizado acuerdos de cooperación?	
	No	Si
Universidades	71,79%	28,21%
Entidades gubernamentales	71,79%	28,21%
ONG	74,36%	25,64%
Proveedores	71,79%	28,21%

Fuente: elaboración propia

El bajo porcentaje de cooperación puede interpretarse como una oportunidad para las partes de generar acercamientos que puedan ayudar a establecer resultados e incrementar los indicadores de gestión en este aspecto.

La tabla No. 9 muestra como es el comportamiento de los restaurantes en cuanto a la generación y uso de la tecnología a lo que se le denomina “posición tecnológica”.

Tabla No. 9. Posición tecnológica de los restaurantes.

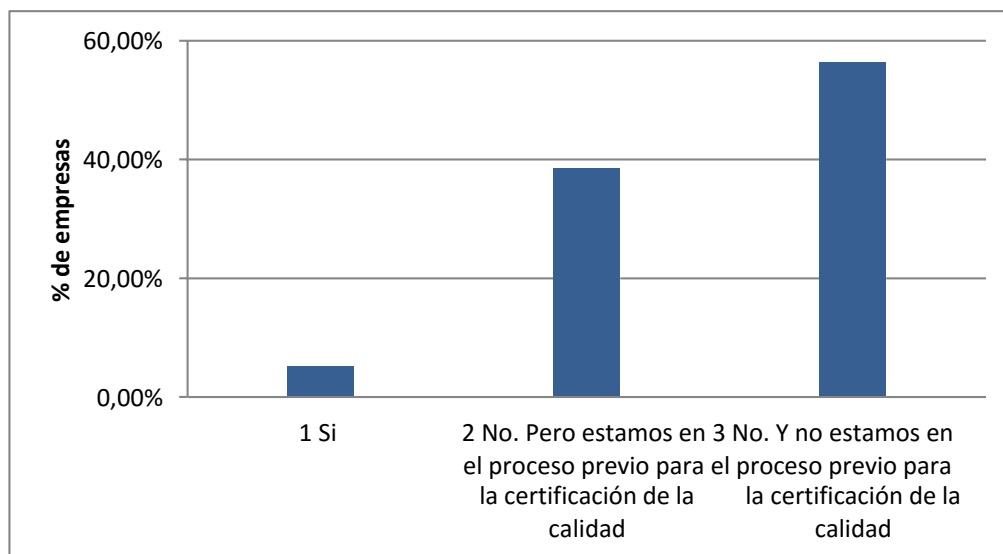
Cuál de las siguientes afirmaciones se aproxima a lo que ocurre en su empresa en cuanto a tecnología	%
Tipo 1 La desarrollamos internamente y la utilizamos con el fin de obtener mejores resultados que la competencia	33,33%
Tipo 2 La adquirimos y el uso que hacemos de ella nos posiciona por delante de la competencia.	15,38%
Tipo 3 Realizamos nuevas inversiones cuando comprobamos que la competencia obtiene buenos resultados.	5,13%
Tipo 4 Los principales competidores tiene una tecnología más eficiente o moderna que la nuestra.	33,33%
No sabe no responde	12,82 %
Total	100,00%

Fuente: elaboración propia

El 33.33% de los encuestados, menciona que desarrolla internamente la tecnología para mejorar con respecto a la competencia, y un porcentaje igual señala que los principales competidores presentan una mejor tecnología. Esto implica que la tercera parte de la población abordada están desarrollando métodos o instrumentos para sus actividades, lo cual al juntarlos con el 15,38% que adquiere tecnología, arroja un 48.71% de restaurantes que tienen una buena posición tecnológica frente a sus competidores, mientras que otra tercera parte de la población tienen una posición tecnología débil lo cual los podría llevar a desaparecer en el mercado.

A continuación, se presenta la gráfica No. 15 donde se evidencia si la empresa dispone de una certificación ISO 9000 o equivalente o están en el proceso previo de certificación

Gráfica No. 15. Disposición del restaurante de un certificado ISO 9000 o equivalentes.



Fuente: elaboración propia

El 56% indicó que actualmente el restaurante no dispone de un certificado ISO 9000 o equivalente y un 38.46% que tampoco pero que se encuentran en el proceso previo para obtenerla, por último, el 5.13% señaló que cuenta con certificación de calidad ISO o equivalentes. Al contrastar estos resultados con los del trabajo de Galvez et al (2014) se puede observar que existe similitud en los resultados, debido a que el 73.5% de las Mipymes manifiesta no contar con certificación de calidad ISO y un porcentaje muy bajo manifiesta tener certificación de calidad ISO. (medianas empresas 31.2%, pequeñas empresas 18.0% y microempresas 2.5%).

A continuación, la tabla No. 10 refleja la disposición de algunas infraestructuras de las TIC y el nivel de importancia de la utilización de las mismas:

Tabla No. 10. Tecnología de información y comunicaciones –Tics en los restaurantes.

Infraestructura y practicas	Utiliza la siguiente infraestructura en la empresa		En caso de utilizarla qué tan importante ha sido su uso para la empresa		
	Si	No	Nada importante	Medianamente importante	Muy importante
Correo electrónico	51,28%	48,72%	21,05%	78,95%	0,00%
Página w eb	51,28%	48,72%	21,05%	73,68%	5,26%
Realiza compras y/o ventas electrónicas usando internet	5,13%	94,87%	50,00%	50,00%	0,00%
Utiliza banca electrónica	7,69%	92,31%	33,33%	0,00%	66,67%
Realiza mercadeo a través de internet	7,69%	92,31%	33,33%	0,00%	66,67%
Tiene intranet corporativa	15,38%	84,62%	33,33%	0,00%	66,67%
Utiliza redes sociales	33,33%	66,67%	27,27%	0,00%	72,73%
Tramita impuestos a través de la web	7,69%	92,31%	50,00%	0,00%	50,00%
Tiene un software especializado en gestión de restaurantes (para los perdidos de los clientes, traslados de comandas a la cocina, conexión con facturación)	5,13%	94,87%	50,00%	0,00%	50,00%

Fuente: elaboración propia

Se observa que las herramientas TIC que más se utilizan en las empresas son el correo electrónico y la página web en un 51,28% de los encuestados, seguido por las redes sociales con un 33,33%, lo que es entendible ya que son las prácticas más utilizadas por lo general por los miembros de la actual sociedad.

En cuanto a las otras herramientas o infraestructuras tecnológicas como las compras, banca, pagos y mercadeo electrónico, intranet y software especializado, el porcentaje de no uso está entre un 60 y 100% encuestados, dando a entender que se mantienen sistemas tradicionales de pago en efectivo, de baja publicidad en internet y de registro manual o básico de los procesos y actividades operativas que realizan los restaurantes. Aunque según sus respuestas, lo consideran en un nivel de alta importancia, lo cual nos hace pensar que a futuro contemplaran la posibilidad de incluir estas prácticas en el funcionamiento común de su negocio.

6.1.3. Principales factores competitivos del sector de la actividad

En la tabla No. 11 se muestra las fuerzas competitivas en el sector de actividad, donde se agruparon las calificaciones del grado de acuerdo con las afirmaciones planteadas sobre cada factor, así: 1 o 2 es nada de acuerdo, 3 es medianamente de acuerdo y 4 o 5 de acuerdo.

Tabla No. 11. Fuerzas competitivas en el sector de actividad

Fuerzas competitivas	Nada de acuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo
Es fácil que entren nuevas empresas	10,26%	5,13%	84,62%
Existe una elevada competencia entre las empresas del sector	10,26%	5,13%	82,05%
Los clientes tienen más poder en la negociación en las empresas de su sector	56,41%	5,13%	33,33%
Los proveedores tienen más poder en la negociación que las empresas de su sector	87,18%	5,13%	2,56%

Fuente: elaboración propia.

Según los resultados el 84.62% de los encuestados considera que es fácil que ingresen nuevas empresas al sector, lo anterior puede suponerles una amenaza debido a que el número de personas a quienes se les ofrece el servicio de alimentos y bebidas no varía considerablemente, Este factor podría explicar y justificar la constante apertura y el cierre de este tipo de negocios en la zona encuestada.

Con respecto a la competencia entre las empresas del sector, el 56,41% de los encuestados considera que es elevada. Una empresa que se destaca, presiona a las que están a su alrededor, por lo que siempre existirá una rivalidad latente en el sector.

En cuanto al poder de negociación que tienen los clientes, el 56.4% consideran que es bajo, esto evidentemente es un error de percepción, pues al existir una alta oferta es el consumidor quien define libremente donde comprar. Finalmente, el 87.18% de los encuestados consideran que los proveedores tienen bajo poder de negociación, lo cual parece coherente pues en la ciudad hay una amplia oferta de bienes, insumos y servicios para el sector restaurantero.

6.1.4. Resultados de innovación en los restaurantes objeto de estudio.

A continuación, la tabla No. 12 muestra si las empresas han realizado innovación en términos de producto, proceso y gestión, y en caso afirmativo cuál ha sido su importancia, agrupándose estas últimas respuestas así: entre 1 y 2 es poco importante, 3 es medianamente importante, y entre 4 y 5 es muy importante.

Tabla No. 12. Innovación.

Indique si ha realizado algunas de las siguientes formas de innovación				En caso de haberlo hecho indique el grado de importancia para la empresa		
Conceptos	Innovación	No	Si	Poco importante	Medianamente importante	Muy importante
Innovación Producto	Cambios-mejoras en productos/servicios existentes	53.85%	46.15%	0.00%	0.00%	43.59%
	Comerc. nuevos productos/servicios	51.28%	48.72%	0.00%	0.00%	48.72%
Proceso de innovación	Mejoras en procesos producción/servicios	53.85%	46.15%	0.00%	0.00%	46.15%
	Adquisición de nuevos bienes de equipo	58.97%	41.03%	0.00%	0.00%	41.03%
Innovación en gestión	Cambios/mejoras en dirección estratégica	61.54%	38.46%	0.00%	0.00%	38.46%
	Cambios/mejoras en compras y aprovisionamiento	58.97%	41.03%	0.00%	0.00%	38.46%
	Cambios/mejoras en comercial/ventas	58.97%	41.03%	0.00%	0.00%	41.03%

Fuente: elaboración propia

Los resultados de la tabla No 11 indican que la mayoría de las empresas encuestadas no realizaron actividades de innovación (más del 50%), sin embargo, un porcentaje cercano al 50%, manifiestan que la han realizado en cuanto a la comercialización de nuevos productos y/o servicios con un 48,72%, seguidos de cambios y mejoras de productos o servicios y en sus procesos existentes con un 46,15%. A pesar de los relativamente bajos resultados innovativos la mayoría de los encuestados considera que realizar actividades innovadoras es muy importante para sus empresas.

6.2. Resultados de rendimiento en los restaurantes objeto de estudio.

A continuación, la tabla No. 13 evidencia la percepción de rendimiento durante los dos últimos años de gestión en las empresas abordadas, teniendo en cuenta las siguientes formas de desempeño según la tipología propuesta por Quinn y Rohrbaugh (1983): interno, externo, racional y del talento humano. El grado de acuerdo con las afirmaciones planteadas se han agrupado así: entre 1 y 2 es poco de acuerdo, 3 medianamente y entre 4 y 5 es de acuerdo.

Tabla No. 13. Rendimiento.

Rendimiento o desempeño de las empresas durante los dos últimos años		Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con cada afirmación		
		Poco de acuerdo	Medianamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Rendimiento Interno	Ofrece productos de mayor calidad	0,00%	2,56%	97,44%
	Dispone de procesos internos más eficiente	0,00%	7,69%	92,31%
Rendimiento Externo	Cuenta con clientes más satisfechos	0,00%	0,00%	100,00%
	Adaptación a cambios en el mercado	0,00%	5,13%	94,87%
Rendimiento Racional	Esta creciendo mas	2,56%	2,56%	94,87%
	Es mas rentable	2,56%	2,56%	94,87%
Rendimiento Talento Humano	Tiene empleados mas satisfechos	0,00%	0,00%	100,00%

Fuente: elaboración propia

Según estos resultados los propietarios o gerentes se sienten bastante satisfechos con el desempeño de sus negocios ya que el 100% de ellos consideran que durante los dos últimos años sus restaurantes cuentan con clientes y empleados más satisfechos, el 97,4% que ofrecen productos de mayor calidad, el 92,31% que disponen de procesos internos más eficientes, el 94,8% que se adaptan a los cambios en el mercado y que están creciendo más.

6.3. Resultados inferenciales

Para determinar cuáles de las características, recursos, capacidades o prácticas administrativas de los restaurantes encuestados influyen sobre su desempeño se aplicó la prueba Chi Cuadrado, la cual mide el grado de dependencia entre factores respecto a los que se quiere verificar su dependencia.

Como se indica a continuación a manera de ejemplo, en ninguno de los casos se observaron resultados significativos por lo que en este trabajo no se pudo encontrar respuesta a la inquietud señalada previamente.

La tabla No. 14 muestra los resultados de la prueba que buscaba encontrar si hay relación de dependencia entre la variable de rendimiento (ofrecer productos de mayor calidad), frente a la variable de planeación estratégica (hacerla o no).

Tabla No. 14. Rendimiento frente a planeación estratégica

Rendimiento empresarial [Ofrece productos de mayor calidad] / Plan estratégico tabulación cruzada				
	Plan estratégico			Total
	No	No Contesto	Si	
Rendimiento empresarial [Ofrece productos de mayor calidad]	1	1	37	39
	2,6%	2,6%	94,9%	100,0%

Fuente: elaboración propia

Se observa que la mayoría de datos se concentran en una respuesta lo que indica que no existe una dependencia de una variable hacia la otra, es decir que para la muestra tomada realizar o no plan estratégico no influye en que su rendimiento aumente o desmejore en cuanto a ofrecer productos de mayor calidad.

A continuación, la Tabla No. 15 permite ver el mismo comportamiento en cuanto al efecto del grado de escolaridad del propietario o gerente sobre el rendimiento (ofrecer productos de mayor calidad) del restaurante, es decir no se puede verificar el efecto del primer factor sobre el segundo.

Tabla No. 15. Rendimiento frente a Nivel de formación académica.

Rendimiento empresarial [Ofrece productos de mayor calidad] / Cual es el nivel de formación académica del director de su empresa tabulación cruzada					
	Bachillerato	Básicos	Estudio universitario	Técnico	
rendimiento empresarial [Ofrece productos de mayor calidad]	5	1	27	6	39
	12,8%	2,6%	69,2%	15,4%	100,0%

Fuente: elaboración propia

La situación señalada de no poder determinar los factores que influyen sobre el desempeño de las empresas puede deberse a que las tablas de contingencia se utilizaron para encontrar los factores que influyen sobre el desempeño de las empresas por ser variables de tipo cualitativo u ordinal; pero las celdas de las tablas de contingencia aparecen con cero con

frecuencias menores a 3 Los datos obtenidos son muy pocos y muestran frecuencias muy altas en algunas de sus opciones mostrando una homogeneidad o poca variabilidad en las diferentes opciones contestadas, prácticamente son una constante. Por ejemplo, en la variable género se presenta 38 hombres y una sola mujer; con respecto al rendimiento variable:

¿cuenta con clientes más satisfechos? El 100% contestaron que estaban muy de acuerdo, “**No hay variable**”, y así sucesivamente. Por lo tanto, el análisis para este caso se hace de manera descriptiva.

7. Conclusiones y Recomendaciones

A partir de análisis de las tendencias y situación del sector gastronómico en el entorno nacional, y de los resultados de este trabajo, a continuación, se presentan sus principales conclusiones, y las recomendaciones que de ellas surgen para los empresarios, la academia y el sector gubernamental:

7.1. Factores demográficos de los empresarios y las empresas, motivaciones para emprender y competitividad en el sector de actividad

En cuanto a los propietarios y/o gerentes se encontró que sus edades se agrupan especialmente en los rangos entre 36 a 45 y 46 a 55 años; en su mayoría son del género masculino; una alta proporción se encuentra en un nivel educativo universitario; muy pocos tienen formación en temas de gastronomía o administración de empresas y por último que los factores que más los motivaron a iniciar sus restaurantes fueron el haber no encontrado un empleo, haber hallado una oportunidad de negocio en el sector y aprovechar experiencias previas en él.

En cuanto a los motivos para emprender, se debe señalar que existen diferentes posturas acerca de cuál es la edad correcta para hacerlo, hay quienes manifiestan que debería ser a partir de los 35 años, pues en ese momento se cuenta con conocimientos, experiencia, paciencia y madurez suficiente para alcanzar el éxito. Sin embargo, otros consideran que es mejor iniciar una empresa cuando se es más joven (entre los 20 y los 34 años) y se finaliza la universidad debido a que se posee más energía, y sin familia ni obligaciones y sin miedo es posible más fácilmente romper reglas y asumir riesgos.

Por su parte los principales resultados demográficos de la empresa muestran que llevan entre 4 y 16 meses de funcionamiento, son empresas jóvenes que en la mayoría de los casos no alcanzan a llegar a su tercer año, desarrollan sus actividades empresariales en locales alquilados y son catalogadas por sus propietarios y/o gerentes como empresas no familiares. Con respecto al resultado de empresas no familiares, este no coincide con estudios previos realizados por expertos del tema de emprendimiento en el sector de la gastronomía específicamente.

En cuanto a la competencia en el sector de actividad los resultados muestran que los empresarios y/o gerentes perciben que es fácil que ingresen nuevos restaurantes en el sector, lo cual hace que exista una elevada competencia entre los mismos.

Recomendación

Partiendo de los aspectos señalados antes es posible recomendar a los propietarios y/o gerente, a la academia y al sector gubernamental establecer de común acuerdo programas de capacitación en temas de gastronomía y administración de tal manera que puedan suplir los vacíos que en este sentido existente en los restaurantes del sector, para esto podrían contar con la intervención de la asociación de restauranteros -Accodres, de las universidades y escuelas de gastronomía que están ubicadas en el área geográfica.

7.2. Recursos, capacidades y prácticas administrativas

A continuación, se concluye sobre los diferentes factores abordados:

Alianzas y acuerdos de cooperación.

En cuanto a los acuerdos establecidos con otros restaurantes se evidencia que más de la mitad de la población encuestada no ha tenido ningún tipo de alianzas con respecto a comercializar productos juntos, abastecerse, generar actividades de logística, investigación y/o producción.

También se identifica que la mayoría de restaurantes no trabajan con acuerdos de cooperación con entidades cercanas como: universidades, ONGs, entidades gubernamentales y/o proveedores en general.

Una de las dificultades para el establecimiento de alianzas y acuerdos de cooperación entre propietario y/o gerentes de los restaurantes podría ser el desconocimiento y falta de trato directo entre estos, así mismo estar inmersos en una sociedad donde es frecuente la competencia desleal, lo que genera desconfianza.

Recomendación

Se sugiere a los propietarios y/o gerentes generar convenios, asociaciones, acuerdos de colaboración y mayor acercamiento para lograr intercambiar conocimientos, experiencias y además compartir los costos y riesgos para el desarrollo de nuevos proyectos. Es importante aspirar a constituir un clúster gastronómico en el Parque del Perro que podría ser integrado por los restaurantes, los entes académicos de la zona, la Secretaria de Turismo de Cali con el apoyo de Accodres.

Capacitación

Aunque a los propietarios y/o gerentes abordados en la investigación les interesa capacitar en temas como el marketing y la gastronomía, aspectos como producción/logística, contabilidad/finanzas, recursos humanos e idiomas, entre otros, no son su prioridad. Se debe tener presente que con el entrenamiento en los diferentes temas que influyen en el negocio se puede mejorar el desempeño de los empleados lo que se requiere para alcanzar los objetivos propuestos de la manera más eficiente posible.

Recomendación

Se sugiere a los propietarios y/o gerentes propiciar espacios de capacitación para generar nuevos aprendizajes para los colaboradores en diversos temas y proveer de herramientas y métodos que ayudaran a mejorar sus destrezas lo cual influirá en los resultados de los restaurantes.

El talento humano de la empresa es el recurso más importante, por esto es clave que los colaboradores se capaciten constantemente y adquieran nuevos conocimientos que les permitan seguir desarrollando habilidades para realizar eficaz y eficientemente las tareas que les corresponden. Capacitar ayudará a tener un buen nivel de motivación, productividad, integración y compromiso. Temas como las buenas prácticas de manufactura, atención al cliente, uso de TICs, son fundamentales en el entorno actual competitivo.

Planeación estratégica

En esta temática los resultados mostraron que las empresas de este sector planean estratégicamente, se guían frecuentemente por este plan para su gestión y la mitad de los encuestados generan el plan por un año y la otra mitad a más de un año. Planificar estratégicamente en una Mipymes no es lo mismo que hacerlo en una gran empresa, la mayoría de las grandes empresas realizan su planificación estratégica para periodos entre 5 y 10 años, por ende, el proceso tiene un esquema complejo y extenso que según como se vea facilita o dificulta la ejecución del mismo. Para una Mipymes planificar con visión de un quinquenio es difícil, debido a que no posee la preparación para hacerlo, así mismo se le dificulta acceder a información prospectiva del mercado.

Recomendación

En las actuales condiciones del sector de la gastronomía es relevante tener presente las exigencias de los clientes en diferentes temas, lo que hace necesario la adopción de un esquema gerencial de planeación que atienda los procesos internos, pero que tenga una orientación al mercado, donde se logre un adecuado balance entre precio, calidad y sobre todo la vivencia de nuevas experiencias de consumo.

Un elemento fundamental para generar valor en una empresa es la planeación estratégica, ya que ésta ayuda a definir los objetivos, metas, estrategias, políticas y procedimientos que se desarrollarán en favor de la organización. Si se quiere realizar una buena gestión directiva es importante que los propietarios y/o gerentes planeen con tiempo y den claridad al proyecto de vida de su empresa, contemplando su contexto y todos los actores que lo conforman. Entidades como las escuelas de gastronomía y las universidades podrían organizar charlas y/o talleres para que los restauranteros del sector conozcan las tendencias en el sector, lo cual podría ser muy útil para su proceso de planificación.

Tecnologías y Tics

Los propietarios y/o gerentes manifestaron que la mayoría generan desarrollos internos y lo utilizan con el fin de obtener mejores resultados que la competencia, pero también reconocen que la competencia utiliza tecnología que hace que los supere en eficiencia y modernidad. En cuanto a las Tics en la empresa, el correo electrónico y la página web son usados medianamente, en cambio las de transacciones electrónicas como compras, ventas, manejo de banca, intranet, pago de impuestos y utilización de software especializado en gestión de los restaurantes son mínimamente utilizados. Pese a que a la mayoría Mipymes encuestadas están conectadas a internet, aún hay un gran porcentaje que desconoce los beneficios de profundizar en el mundo digital y aprovechar las herramientas tecnológicas para mejorar su productividad.

Recomendación

Se recomienda usar de manera constante los recursos que contiene tecnologías de la información y la comunicación lo cual permiten tener actualizados a los clientes potenciales, en este caso, por ejemplo, conocer desde muy temprano el menú a ofrecer en el día, los descuentos o promociones, los eventos especiales, etc., de igual forma mejorar procesos de atención al público y algo muy importante ofrecer seguridad y facilidad frente a los medios de pago y al manejo de los ingresos.

Los restaurantes deben analizar la opción de modernizar sus elementos para producir, tales como: maquinaria, equipos, procesos y gestión, entre otros. Modernizarse no solo implica adquirir tecnología, también es una forma de pensar y proyectar su empresa hacia el futuro. Por medio de la modernización su empresa puede aumentar su capacidad de adaptación al cambio y de mantenerse vigente, a través del tiempo.

7.3. Actividad innovadora de las empresas

Como se apreció previamente, los gerentes y/o administradores consideran que sus restaurantes son muy innovadores, sin embargo, es necesario un estudio cuantitativo para verificar y conocer más lo planteado por estos.

Teniendo presente la variación de las condiciones económicas y sociales de Cali en la última década, baja inflación, padres trabajando, sumado a la transformación de los canales tecnológicos, hoy existe un comprador y consumidor cada vez más reflexivo, que quiere más y que cuando la condición lo amerita, busca aproximarse a lo mejor de una categoría, invirtiendo en una experiencia, y no solo en el tema de cocción de los alimentos y ponerlos a la mesa: alrededor del comer y cocinar hay un rito fantástico donde hay que innovar de manera constante.

Recomendación

Se debe tener en cuenta que el clúster gastronómico constantemente necesita de nuevas soluciones, los restaurantes y sus proveedores se enfrentan a entornos cambiantes donde competir usando las mismas reglas o esquemas empresariales es bastante difícil; una de las formas para poder sostenerse, es innovar, encontrar otras formas de hacer que el día a día suceda, nuevos ambientes y buena comida, e incluso por qué no cambiarlo, con el ánimo que las innovaciones empresariales se conviertan en una herramienta útil para el crecimiento. La organización de visitas a ferias sobre el sector gastronómico permitiría a los empresarios del sector mantenerse actualizados sobre las innovaciones que se están dando y pueden implementar en productos y procesos.

7.4. Desempeño

En este aspecto los resultados mostraron que el desempeño de los restaurantes durante los últimos dos años ha sido considerado sobresaliente, es decir, por encima del 90% de los establecimientos están totalmente de acuerdo que aplican prácticas como: ofrecer productos de mayor calidad, disponer de procesos internos con mayor eficiencia, clientes satisfechos, adaptación con el mercado, ser rentable y tener colaboradores satisfechos, aunque el cambio y la migración de algunos de estos negocios es notable y solo permanecen las marcas reconocidas las cuales generalmente no incluyen los restaurantes Mipymes.

Siguiendo el ejemplo de las capitales que han tenido éxito en ofrecer espacios que generen experiencias donde se consume alimentos y bebidas, Cali se ha dado a la tarea de consolidarse como una de las principales ciudades gastronómicas de Colombia, su crecimiento en zonas

como Granada, El Peñon, Parque del Perro y San Antonio lo demuestran, sin embargo, este estudio en dos barrios y/o sectores muestra que la permanencia de los restaurantes no sobrepasa el año y medio y que es frecuente que desaparezcan unos y se aperturen otros.

Recomendación 1

Los restaurantes ubicados en las zonas abarcadas deben preocuparse por mantener y mejorar su buen desempeño, convertirse en negocios con una fuerte cultura de desarrollo y crecimiento debido a que esto tiene un gran impacto en los resultados y que al mismo tiempo es un facilitador de la consecución de la estrategia, lo cual es necesario para que puedan permanecer mayor tiempo en el mercado.

Recomendación 2

A continuación, se proponen algunas estrategias de cambio en la gestión de los restaurantes Mipymes en búsqueda de su mayor crecimiento, desarrollo y desempeño:

- a- *Estrategias de Servicio:* Se recomienda desarrollar diferenciadores como “la atención personalizada”, desde el primer contacto que tenga el cliente con el restaurante hasta el momento del seguimiento, que debe culminar con la fidelización y lograr su recomendación para obtener un nuevo cliente.
- b- *Estrategias de precio:* para poder que los restaurantes Mipymes compitan con precios razonables y ajustados a la demanda se recomienda realizar un análisis del costo y la rentabilidad de cada elemento del menú; otra manera de que los costos disminuyan es conseguir un valor razonable para el arrendamiento de los locales (ubicarse en un segundo piso) esto para mejorar los costos de producción. Esto impactaría en el precio final hacia el consumidor de una manera favorable.
- c- *Estrategias de abastecimiento:* es importante tener datos precisos del costo de cada ingrediente que compone los platos que se ofertan y el tiempo que representa prepararlos y servirlos. Esto permite tomar decisiones en cuanto al comportamiento del costo, tales como: buscar ingredientes que se encuentren en cosecha, renegociar con proveedores, mantenimiento preventivo de las maquinarias usadas en el restaurante y estar pendiente del

inventario para solicitar insumos en las cantidades correctas y en el momento adecuado, logrando disminuir residuos y exceso en pérdidas de alimentos. Con lo anterior se crea valor y aumenta la capacidad de satisfacción del servicio a través de una serie de actividades internas empresariales.

- d- *Estrategias de producto*: elaborar una oferta gastronómica especial y diferenciadora (en cuanto al plato, la decoración, los ingredientes especiales del menú, entre otros) de tal manera que se logre cautivar de una manera continua al cliente. Tener en cuenta las tendencias de gusto del cliente en lo denominado “comida saludable”.
- e- *Estrategias en cuanto al direccionamiento del Talento Humano*: Realizar retroalimentación continua con los colaboradores que acompañan al Administrador o propietario del restaurante, para ello es necesario escuchar continuamente ya que por estar en el campo de acción pueden tener ideas brillantes o argumentos convincentes para que adopte una decisión, hay que comprometer a los colaboradores, enseñarles a que sean leales y que sientan como suyo el negocio. Hacer una fotografía de su negocio diariamente y tratar de percibir los cambios que en él ocurren. ¿Están motivados mis trabajadores? ¿Disponen de los recursos necesarios para el servicio? ¿Trabajan en equipo, se siente un equipo?
- f- *Estrategias de Infraestructura*: profesionalizar la dirección del negocio, la planificación, las finanzas, la contabilidad, el control de costes, la gestión de la calidad, y los temas legales y fiscales. Otro punto fundamental es el fortalecimiento en el uso de las TICs.

8. Limitaciones de la investigación y futuros trabajos

Como limitaciones de este trabajo pueden señalarse el escaso tiempo que los encuestados disponían para el proceso de recolección de la información, lo que pudo conducir en que en algunos casos sus respuestas no fueran las más ajustadas a la realidad, otra limitación que debe ser tomada en cuenta es la ausencia de datos e información de estudios empíricos anteriores en el sector gastronómico.

Futuros trabajos podrían a través de estudios cualitativos verificar y describir con mayor profundidad aspectos como las formas y la relevancia real de las innovaciones planteadas por los encuestados, así mismo a través de indicadores más objetivos verificar que los niveles de desempeño planteados tengan la significancia que señalaron los propietarios y/o gerentes.

Este estudio permite también pensar en futuras investigaciones donde se incluyan un análisis en una zona geográfica más amplia que acceda abordar un número superior de emprendedores y con ello se logre respuestas con mayor variabilidad para determinar la influencia de los recursos en el rendimiento de las empresas.

9. Referencias

- Albarracín, E. J. G., & García, S. B. (SF). Efecto de las TIC en el desempeño de las micro, pequeñas y medias empresas de Colombia. Recuperado de <http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/Efecto%20de%20las%20TIC%20en%20el%20desempeno%20de%20las%20micro%20pequeñas%20y%20medias%20empresas%20de%20Colombia.pdf>
- Aragón-Sánchez, A., & Sánchez-Marín, G. (2005). Strategic orientation, management characteristics, and performance: A study of Spanish SMEs. *Journal of Small Business Management*, 43(3), pp. 287-308. Recuperado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-627X.2005.00138.x/full>
- Aragón Correa, J.A.; Hurtado Torres, N.; Sharma, S. y García Morales, V.J. (2008) Environmental strategy and performance in small firms: a resource-based perspective. *Journal of Environmental Management*, 86 (1), pp. 88-103
- Avci, U., Madanoglu, M., y Okumus, F. (2011). Strategic orientation and performance of tourism firms: Evidence from a developing country. *Tourism Management*, 32(1), pp. 147-157. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2010.01.017>
- Ballina Ríos, F., García Pérez de Lema, D., & Martínez García, F. (2016). La estrategia factor determinante del rendimiento de la MIPYME: Un estudio empírico en México, D.F.. *FAEDPYME INTERNATIONAL REVIEW*, 4(7), pp. 66-78. doi:10.15558/fir.v4i7.105
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), pp. 99-120. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J., Wright, M. y Ketchen, D., 2001. The resource-based view of the firm: ten years after 1991. *Journal of Management*, 27, pp.625-641.
- Benavides, C.A. (1997). Cooperación empresarial en investigación y desarrollo. Alta Dirección, n° 192, pp. 111-124. Recuperado de <https://www.madrimasd.org/revista/revista9/tribuna/tribunas2.asp>
- Benavides, C.A. (1998) Tecnología, innovación y empresa. Pirámide, Madrid. ISBN 13: 9788436811780
- Bracker, J. S., Keats, B. W., & Pearson, J. N. (1988). Planning and financial performance among small firms in a growth industry. *Strategic management journal*, 9(6), pp. 591-603.
- Byars, L. & Rue, L. (1997). Gestión de recursos humanos, 4ª ed., Madrid: McGraw-Hill.
- Casal, J., & Mateu, E. (2003). En Rev. Epidem. Med. Prev. 1 (1), pp. 3-7. *Tipos de Muestreo*.
- Carmona, F. (2004). *Gestión del Recurso Humano en la Empresa*. Bogotá: Tecno-Press Ediciones Ltda.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- CONPES, D. (2007). Política nacional para la transformación productiva y la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas: un esfuerzo público-privado. *Ministerio de Comercio*. Recuperado de: <http://wsp.presidencia.gov.co/sneci/politica/Documents/Conpes-3484-13ago2007.pdf>.

- de Oslo, M. (2005). Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)* y *Oficina de Estadísticas para las Comunidades Europeas (Eurostat)*. doi: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264065659-es>.
- Donovan, W. (1996). Can technology really help small business. In *Small Business Forum*. 14(2), pp. 77-78.
- Estrada, R. y Sánchez, V. G. (2009). Herramientas estratégicas en la Pyme y su efecto en la planeación y el rendimiento: una evidencia empírica Disponible en: <http://www.economia.uady.mx/Revista/2009/XXVI/73/03.pdf>
- Fernández, Z; Suárez, I. (1996). La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*, 5(3), pp. 73-92.
- Fierro, P., Bertrán, C., Mercado, M., Peña-Cortés, Tapia, J., Hauenstein, E., Vargas-Chacoff, L., Benthic macroinvertebrate assemblages as indicators of water quality applying a modified biotic index in a spatio-seasonal context in a coastal basin of Southern Chile *Revista de Biología Marina y Oceanografía* [en línea] 2012, 47 (Abril-Sin mes) : [Fecha de consulta: 7 de septiembre de 2017] Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=47923893003>> ISSN 0717-33.
- Gálvez Albarracín, E. J., & García Pérez De Lema, D. (2012). Impacto de la innovación sobre el rendimiento de la MIPYME: un estudio empírico en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 28(122), pp. 11-28. ISSN 0123-5923.
- Gálvez Albarracín, E. J. (2014). Information and Communication Technologies and Innovation in MSMEs in Colombia. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, 30(51), 71-79. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-46452014000100008&script=sci_arttext&tlng=pt
- García, M., & Murillo, G. González.(2011). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana*. Cali. Programa Editorial Universidad del Valle.
- Garvin, D. A. (1984). What Does “Product Quality” Really Mean? *Sloan management review*, pp. 25-39. Recuperado de: http://www.oqrm.org/English/What_does_product_quality_really_means.pdf
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), pp. 114-135.
- Grant, R. M., & Baden-Fuller, C. (1995). A knowledge-based theory of inter-firm collaboration. In *Academy of management proceedings*. 1995(1), pp. 17-21. Recuperado de: doi: 10.5465/AMBPP.1995.17536229
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17: pp. 109–122. Recuperado de: doi:10.1002/smj.4250171110
- Guarín, I. C. C. (2008). Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica Acodrés: un gremio en evolución. *Turismo y Sociedad*, 9, pp. 41-56. Recuperado de: <http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/tursoc/article/view/425/405>
- Guo, H., & Cao, Z. (2014). Strategic flexibility and SME performance in an emerging economy: A contingency perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 27(2), pp. 273-298. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2012-0177>
- Inkpen, A. C. (1998). Learning and knowledge acquisition through international strategic alliances. *The Academy of Management Executive*, 12(4), pp. 69-80. Recuperado de: doi: 10.5465/AME.1998.1333953

- Klofsten, M., & Scheele, J. (2003). Meine Pieter van Dijk and Henry Sandee (eds), Innovation and Small Enterprises in the Third World. *International Small Business Journal*, 21(3), pp. 354-358. Recuperado de: <http://go.galegroup.com/ps/anonymous?id=GALE%7CA108006963&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=fulltext&issn=02662426&p=AONE&sw=w&authCount=1&isAnonymousEntry=true>
- Lee, C. Y. (2004). Perception and development of total quality management in small manufacturers: An exploratory study in China. *Journal of Small Business Management*, 42(1), pp. 102-115. doi:10.1111/j.1540-627X.2004.00100.x
- Morcillo Ortega, P., & Ortega, P. M. (1997). *Dirección estratégica de la tecnología e innovación: un enfoque de competencias* (No. 658.38/M83d).
- Mowery, D. C., Oxley, J. E., & Silverman, B. S. (1996). Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic management journal*, 17(S2), pp. 77-91. DOI: 10.1002/smj.4250171108
- Nakamura, M., Shaver, J. M., & Yeung, B. (1996). An empirical investigation of joint venture dynamics: Evidence from US-Japan joint ventures. *International Journal of Industrial Organization*, 14(4), pp. 521-541. Recuperado de: [https://doi.org/10.1016/0167-7187\(95\)00508-0](https://doi.org/10.1016/0167-7187(95)00508-0)
- Orejuela, A. R. (2007). Transferencia de conocimiento en relaciones inter-organizacionales: su efecto sobre el desempeño de la firma receptora. *Estudios Gerenciales*, 23(103), pp. 13-37. Recuperado de: [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(07\)70008-6](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(07)70008-6)
- Peña, I., Guerrero, M., González-Pernía, J. L., Turró, A., Urbano, D., de Pablo, I.,... & Sánchez, M. J. T. (2016). *Global Entrepreneurship Monitor. Informe GEM España, 2015(22)*. Ed. Universidad de Cantabria.
- Porter, M. E., & Teisberg, E. O. (2006). *Redefining health care: creating value-based competition on results*. Harvard Business Press.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management science*, 29(3), pp. 363-377. Recuperado de: <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
- Shapero, A. T. (1985). The entrepreneurial event. Ohio: College of Administrative Science, Ohio State University.
- Schumpeter, J. A. (1944). Teoría del desenvolvimiento económico: una investigación sobre ganancias, capital, crédito, interés y ciclo económico. *Sección de Obras de Economía*. Primera Edición, Fondo de Cultura y Economía, México.

10. Anexos

Anexo No. 1

BLOQUE I. DATOS GENERALES

1. ¿Cuántos eran los empleados en promedio durante el año 2014? y en 2015? ¿Cree usted que la tendencia para el 2016 es aumentar, mantener o disminuir la cantidad de empleados?

	2014	2015	Tendencia 2016		
			Aumento	Igual	Disminución
Nº medio de empleados	>=0	>=0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3

2. ¿Cuántos meses lleva funcionando la empresa? _____ meses.
3. ¿El control mayoritario de la empresa es familiar? (En una empresa familiar, los grupos familiares tienen más del 50% del capital):

☐ Si 1 ☐ No 2

4. El Local o espacio es:

☐ Propio 1 ☐ Alquilado 2

5. Por favor indique el rango de edad del Propietario y/o gerente general:

Menor de 25 años	<input type="checkbox"/> 1
De 25 a 35 años	<input type="checkbox"/> 2
36 a 45 años	<input type="checkbox"/> 3
46 a 55 años	<input type="checkbox"/> 4
Mas de 55 años	<input type="checkbox"/> 5

6. Por favor indique el género del Propietario y/o Gerente general:

☐ Hombre 1 ☐ Mujer 2

7. ¿Cuál es el nivel de formación académica del Propietario y/o Gerente general de su empresa?:

Sin Educación formal	<input type="checkbox"/> 1
Básicos	<input type="checkbox"/> 2
Bachillerato	<input type="checkbox"/> 3
Técnico	<input type="checkbox"/> 4
Estudios universitarios	<input type="checkbox"/> 5
Posgrado	<input type="checkbox"/> 6

8. ¿El propietario y /o Gerentes han tenido formación académica en las siguientes áreas?

8.1. Gastronomía y conexos ☐ Si 1 ☐ No 2

8.2. Administrativas ☐ Si 1 ☐ No 2

BLOQUE II. MOTIVO PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA

9. ¿Señale el grado de importancia de los siguientes motivos para iniciar su empresa? En una escala donde 1: Poco importante a 5: muy importante

...01 Tradición Familiar	1	2	3	4	5	...06 Flexibilidad horario/tiempo	1	2	3	4	5
...02 Por mayor ingreso	1	2	3	4	5	...07 Para desarrollar lo que estudié	1	2	3	4	5
...03 No encontré empleo	1	2	3	4	5	...08 Me despidieron	1	2	3	4	5
...04 Quería ser independiente	1	2	3	4	5	...09 Encontré una oportunidad de negocio	1	2	3	4	5
...05 Esto es lo que me gusta	1	2	3	4	5	...10 Tenía experiencia previa a esto	1	2	3	4	5

BLOQUE III. EXPECTATIVAS Y SATISFACCIÓN CON LA EMPRESA

10. Pensando en el sector de su empresa, indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones en una escala de 1 a 5, donde 1 es total desacuerdo y 5 total acuerdo:	Total				
	Acuerdo		Desacuerdo		
Es fácil que entren nuevas empresas	1	2	3	4	5
Existe una elevada competencia entre las empresas del sector	1	2	3	4	5
Los clientes tienen más poder en la negociación que las empresas de su sector	1	2	3	4	5
Los proveedores tienen más poder en la negociación que las empresas de su sector	1	2	3	4	5
Existe facilidad para crear productos sustitutivos a los fabricados por su sector	1	2	3	4	5

11. ¿Cuál es su prioridad de cara al futuro de su empresa (MARQUE SÓLO UNA RESPUESTA):

Dejar el negocio por un trabajo asalariado	<input type="checkbox"/> 1
Dejar el negocio para iniciar otro	<input type="checkbox"/> 2
Continuar con el negocio tal como está	<input type="checkbox"/> 3
Expandir este negocio	<input type="checkbox"/> 4
Abrir adicionalmente otro negocia	<input type="checkbox"/> 5

BLOQUE IV. ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA

12. De las siguientes áreas de capacitación de sus empleados, indique el grado de importancia que para su empresa tendrán en 2015 y 2016 (Usando una escala de 1 a 5 (Donde 1 = Mínima importancia y 5 = Máxima importancia	Mínima					Máxima				
	Importancia					Importancia				
...01 Producción (Calidad /gestión de residuos...)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
...02 Logística (Gestión de almacenes / distribución...)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
...03 Comercial y marketing	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
...04 Dirección y/o estrategia comercial	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
...05 Programas de información	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
...06 Nuevas tecnologías (e-business, diseño Web, TIC,...)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
...07 Contabilidad / Finanzas (gestión contable, costes, financiación,...)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
...08 Recursos Humanos (Motivación, incentivos, trabajo en equipo,...)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
...09 Idiomas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
...10 Gestión de la innovación	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
...11 Cursos técnicos - operativos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

BLOQUE V. PROBLEMAS Y DIFICULTADES A LOS QUE SE ENFRENTA LA EMPRESA

13. Indique el grado de importancia de las siguientes dificultades a las que se enfrenta actualmente en su empresa o negocio: (Usando una escala de 1 a 5 (Donde 1 = Mínima importancia y 5 = Máxima importancia	Poco	
	Importante	
...01 Administrativos	1	2
...02 Financieros	1	2
...03 Energía y/o demás servicios públicos	1	2
...04 Situación macroeconómica (inflación, crecimiento económico, etc.)	1	2
...05 Problemas de mercado	1	2
...06 Problemas de producción	1	2
...07 Tributación / Legales	1	2
...08 Personales	1	2
...09 Abastecimiento	1	2
...10 Problemas de formalización	1	2
...11 Problemas de seguridad y violencia	1	2

BLOQUE VI. ESTRATEGIA Y ORGANIZACIÓN.

14. Su empresa realiza procesos formales de planeación estratégica? ¿En su caso, a qué tiempo la realiza?		14a. En caso de haber respondido si en la pregunta anterior ¿Que tanto la gestión de su empresa se guía por su plan estratégico.	
Realiza Plan estratégico	<input type="checkbox"/> SI 1	¿A qué tiempo?	
	<input type="checkbox"/> NO 2	1 Año <input type="checkbox"/> 1	Mas de 1 año <input type="checkbox"/> 2
		Nada <input type="checkbox"/> Muy Poco <input type="checkbox"/> Algunas Veces <input type="checkbox"/>	Frecuentemente <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/>

BLOQUE VII. CALIDAD, INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA.

15. Su empresa, en los 2 últimos años, ha establecido alianzas o acuerdos de cooperación con otros restaurantes:

1. Comercializar productos	<input type="checkbox"/> SI 1	<input type="checkbox"/> NO 2
2. Compras y abastecimientos	<input type="checkbox"/> SI 1	<input type="checkbox"/> NO 2
3. Logística (Transporte, Almacenes,...)	<input type="checkbox"/> SI 1	<input type="checkbox"/> NO 2
4. Actividades de Investigación + Desarrollo	<input type="checkbox"/> SI 1	<input type="checkbox"/> NO 2
5. Producción	<input type="checkbox"/> SI 1	<input type="checkbox"/> NO 2

16. Su empresa, en los 2 últimos años, ha realizado cooperación con:

1. Universidades	<input type="checkbox"/> SI 1	<input type="checkbox"/> NO 2
2. Entidades gubernamentales	<input type="checkbox"/> SI 1	<input type="checkbox"/> NO 2
3. ONG's	<input type="checkbox"/> SI 1	<input type="checkbox"/> NO 2
4. Proveedores	<input type="checkbox"/> SI 1	<input type="checkbox"/> NO 2

BLOQUE VIII. TECNOLOGÍA, CALIDAD, INNOVACIÓN Y TIC

17.Cuál de las siguientes afirmaciones se aproxima más a lo que ocurre en su empresa en cuanto a

<input type="checkbox"/> TIPOA1	La desarrollamos internamente y la utilizamos con el fin de obtener mejores resultados que la competencia.
<input type="checkbox"/> TIPOA2	La adquirimos y el uso que se hacemos de ella nos posiciona por delante de la competencia.
<input type="checkbox"/> TIPOA3	realizamos nuevas inversiones cuando comprobamos que la competencia obtiene buenos resultados.
<input type="checkbox"/> TIPOA4	Los principales competidores tienen una tecnología más eficiente o moderna que la nuestra.

tecnología (MARQUE SÓLO UNA RESPUESTA):

18. ¿Dispone la empresa de una certificación ISO de la serie 9000 o equivalentes o están en el proceso previo de certificación?

SÍ <input type="checkbox"/> 1	Indique la norma y el organismo que lo certificó
NO <input type="checkbox"/> 2	Pero estamos en el proceso previo para la certificación de la calidad
NO <input type="checkbox"/> 3	Y no estamos en el proceso previo para la certificación de la calidad

19. Indique si dispone Y UTILIZA la siguiente infraestructura, o realiza las siguientes prácticas en su empresa:	SI NO		19a. ¿En caso de utilizarla que tan importante es el uso para la empresa?				
			Nada		Siempre		
1. ¿Correo electrónico (e-mail)?	1	0	1	2	3	4	5
2. ¿Página web?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	1	2	3	4	5
3. ¿Realiza compras y/ o ventas electrónicas usando Internet?	1	0	1	2	3	4	5
4. ¿Utiliza banca electrónica?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	1	2	3	4	5
5. ¿Realiza mercadeo a través de Internet?	1	0	1	2	3	4	5
6. ¿Tiene Intranet corporativa?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	1	2	3	4	5
7. ¿Utiliza redes sociales?	1	0	1	2	3	4	5
8. ¿Tramita impuestos a través de la Web?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	1	2	3	4	5

20.¿En los últimos 2 años la empresa ha realizado innovación?: (lea cada frase)				P20a.				
				Si ha realizado innovación				
20a. EN CASO AFIRMATIVO: En una escala de 1 a 5, donde 1 es poco importante y 5 muy importante, Indique el grado de importancia de _____ (CADA SI):				Poco Importante		Muy Importante		
P20								
Código Interno Datexco	Producto / Servicios							
P20.1	1.Cambios o mejoras en productos/servicios existentes	No <input type="checkbox"/> 0 (Pase a P20.2)	Sí <input type="checkbox"/> 1 (Pase a 20a)	1	2	3	4	5
P20.2	2. Comercialización nuevos productos/servicios	No <input type="checkbox"/> 0 (Pase a P20.3)	Sí <input type="checkbox"/> 1 (Pase a 20a)	1	2	3	4	5
P20.3	Procesos 3. Cambios o mejoras en los procesos de producción/servicios	No <input type="checkbox"/> 0 (Pase a P20.4)	Sí <input type="checkbox"/> 1 (Pase a 20a)	1	2	3	4	5
P20.4	4.Adquisición de nuevos bienes de equipo	No <input type="checkbox"/> 0 (Pase a P20.5)	Sí <input type="checkbox"/> 1 (Pase a 20a)	1	2	3	4	5
P20.5	Sistema de gestión 5.Cambios o mejoras en Dirección y gestión	No <input type="checkbox"/> 0 (Pase a P20.6)	Sí <input type="checkbox"/> 1 (Pase a 20a)	1	2	3	4	5
P20.6	6. Cambios o mejoras en Compras y aprovisionamiento	No <input type="checkbox"/> 0 (Pase a P20.7)	Sí <input type="checkbox"/> 1 (Pase a 20a)	1	2	3	4	5
P20.7	7.Cambios o mejoras en Comercial/ Ventas	No <input type="checkbox"/> 0 (Pase a P20.3)	Sí <input type="checkbox"/> 1 (Pase a 20a)	1	2	3	4	5

BLOQUE IX. ASPECTOS DE DESEMPEÑO

21. Usando una escala de 1 a 5, donde 1 es total desacuerdo y 5 total acuerdo, el rendimiento o desempeño de su empresa durante los dos últimos años (y ojalá comparado con su competencia es)	Total				
	Acuerdo			Desacuerdo	
1. Ofrece productos de mayor calidad.	1	2	3	4	5
2. Dispone de procesos internos más eficientes.	1	2	3	4	5
3. Cuenta con clientes más satisfechos.	1	2	3	4	5
4. Se adapta antes a los cambios en el mercado.	1	2	3	4	5
5. Está creciendo más.	1	2	3	4	5
6. Es más rentable.	1	2	3	4	5
7. Tiene empleados más satisfechos / motivados.	1	2	3	4	5
8. Tiene un menor absentismo laboral.	1	2	3	4	5

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL: _____

CONTACTO: _____

DIRECCIÓN: _____

COLONIA (BARRIO): _____ e-mail _____

CÓDIGO POSTAL _____

CIUDAD: _____ ESTADO _____

TELÉFONO: _____ PAÍS: _____

ENCUESTADOR COD: _____

DIGITADOR COD: _____